

РЕФЕРАТ

Зміст

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ І СУТНОСТІ МОТИВАЦІЇ	11
1.2. ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІ	17
1.3. КЛАСИФІКАЦІЙНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ.....	38
1.4. МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	41
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	54
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ"КВСЗ"	59
2.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ПАТ"КВСЗ"	59
2.2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЦТВА І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ	71
2.3. АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА	79
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	83
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	85
3.1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	85
3.2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВПРОВАДЖЕННЮ МЕТОДИКИ РЕЙТИНГОВОЇ ОЦІНКИ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА АНКЕТИ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	92
3.3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО АВТОМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	102
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Соціально-економічні реформи в нашій країні привели до кардинальних змін у всіх сферах життєдіяльності суспільства, у тому числі і у сфері соціально-трудових відносин. Лібералізація економіки, усунення адміністративних обмежень в діяльності підприємств створили необхідні передумови для формування і розвитку ринкового середовища, стандартів трудової поведінки, ціннісних орієнтирів і стимулів трудової діяльності людей. Ефективність управління організаціями в умовах розвитку ринкових відносин багато в чому залежить від стану і дієвості систем мотивації і стимулювання їх працівників.

В області соціально-трудових відносин зміни відбуваються найгостріше. Це обумовлено тим, що менеджмент більшості підприємств основна увага як і раніше приділяє проблемам зниження витрат, максимізації прибутку. Іншими словами, пріоритет належить цілям виробничого характеру. Разом з тим, управлінню процесами консолідації трудової діяльності персоналу, забезпеченню відповідності інтересів і цілей окремих працівників і підприємства в цілому, формуванню зразків нової організаційної поведінки, ефективних систем мотивації і стимулювання людей не приділяється належної уваги. Тим часом, формування і розвиток ефективної мотиваційної системи на підприємстві дозволить в значній мірі понизити рівень конфліктності в колективі, гармонізувати відносини в системах "працівник-працедавець" і "працівник-працівник", реально підвищити рівень самоорганізації і самоврядування, а отже, продуктивність і якість праці. Реалізувати вказані цілі можна шляхом формування і поступального вдосконалення системи мотивації діяльності персоналу підприємства, орієнтованої на забезпечення високої якості трудового життя людей.

У сучасній практиці розвиток систем мотивації ефективної діяльності персоналу приводить до підвищення продуктивності в не меншому ступені, чим технологічне переозброєння. Більш того, відомі численні приклади, коли

конкурентні переваги досягалися не за рахунок передової техніки і технологій, а саме на основі адекватної мотиваційної системи підприємства.

Як наслідок, все більше число працедавців розуміє важливість і зростаючу значущість мотиваційної складової, без якої жодне підприємство не може повністю реалізувати свій потенціал розвитку як в тактичному, так і стратегічному аспектах.

У сучасних умовах формування ринкових відносин та істотного розширення прав підприємств у вирішенні питань управління персоналом значна увага має приділятися розробці та впровадженні на кожному підприємстві з урахуванням специфіки його діяльності ефективної системи мотивації персоналу.

Одним з головних принципів мотиваційних моделей стало стимулювання підвищення продуктивності праці як основи зростання доходів. Стиль управління шляхом мотивації реалізується через створення дійових стимулів, які дають змогу задовольняти як індивідуальні запити співробітників, так і мету організації.

Ефективність тієї або іншої мотиваційної системи в практичній діяльності багато в чому залежить від органів управління, хоча за останні роки зроблені певні передумови до підвищення ролі самих підприємств в розробці власних систем мотивації, які на конкретному відрізку часу дозволяють запроваджувати в життя цілі, що стоять перед підприємствами, і завдання в умовах ринкових відносин.

Отже, актуальність проблем мотивації не оспорується, оскільки від чіткої розробки ефективної системи мотивації залежить не тільки підвищення соціальної і творчої активності конкретного працівника, але і кінцеві результати діяльності підприємств різних форм власності, виробничої і невиробничої сфер діяльності.

Вищевикладене визначило вибір теми магістерської роботи, її актуальність і практичну значущість.

Мета дослідження полягає в розробці методологічного підходу до формування і розвитку системи мотивації ефективної діяльності працівників підприємства, орієнтованої на забезпечення високої якості їх трудового життя.

Для досягнення основної мети дипломної роботи вирішені наступні задачі:

Систематизація, закріплення і розширення отриманих теоретичних і практичних знань по аспектам мотивації праці і аналізу господарської діяльності підприємства;

Розвиток навиків самостійної роботи і оволодіння методикою наукового дослідження при рішенні проблемних питань, що розробляються в магістерській роботі;

З'ясування ступеня власної підготовленості для самостійної практичної роботи за фахом в умовах науково-технічного прогресу і інтенсивного розвитку промислового виробництва, постійного вдосконалення господарського механізму і управління народним господарством.

Відображені питання, пов'язані з суттю мотивації і поняттям мотивації.

Представлені сучасні теорії мотивації.

Розглянуті методи мотивації.

Представлена загальна характеристика підприємства і його організаційна структура.

Проаналізовані техніко-економічні показники роботи підприємства.

Проведений аналіз ефективності використання трудового потенціалу.

Запропонована ефективна система мотивації праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження в роботі є система мотивації діяльності персоналу ПАТ "Крюківський вагонобудівний завод".

Предмет дослідження складають теоретичні, методологічні і практичні аспекти мотивації і стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства.

Методологічну основу написання магістерської роботи склали праці провідних учених-економістів з проблем мотивації і стимулювання працівників підприємств і організацій до ефективної діяльності, публікації в періодичному виданні, матеріали міжнародних, всеросійських і регіональних науково-практичних конференцій і семінарів. Інформаційну базу дослідження склали матеріали дані звітності ПАТ "Крюківський вагонобудівний завод".

В процесі дослідження використовувалися методи системного, структурного і функціонального аналізу, статистичні, спеціальні соціологічні і економіко-

математичні методи. Аналіз фактичних даних проведений із застосуванням методів угруповання, вибірки, порівняння і узагальнення.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні методологічного підходу до формування системи мотивації і стимулювання ефективної діяльності персоналу підприємства, орієнтованої на забезпечення високої якості трудового життя, а також нормативного забезпечення мотиваційної системи. Конкретні результати, що визначають новизну результатів проведеного дослідження, полягають в наступному:

- на основі систематизації базових концепцій мотивації виявлені ключові фактори формування ефективної системи оплати праці: економічна природа оплати праці, її соціальний характер, організаційне значення, психологічний вплив на працівників. Це дозволило обґрунтувати необхідність розробки і застосування системного підходу до забезпечення мотивації ефективної діяльності персоналу підприємства;

- запропоновано проведення анкетування за показниками задоволеності працівників рівнем оплати праці, якістю трудового життя і т.п.;

- встановлені стратегічні і тактичні орієнтири розвитку нормативної бази матеріального стимулювання персоналу;

- обґрунтована методика розрахунку преміальної винагороди залежно від ступеня впливу підрозділів на кінцевий результат діяльності підприємства, перевагою якої є можливість визначення змінної частини заробітку працівників, обслуговуючих підрозділів і функціональних служб по критерію виконання виробничого плану;

- розроблений комплекс стратегічних і тактичних заходів щодо формування системи стимулювання ефективної діяльності персоналу підприємства, що передбачає: підвищення інформованості співробітників на нижчому рівні управління про систему оплати праці, що діє, в підрозділі; вдосконалення системи преміювання в підрозділах і зниження ступеня суб'єктивізму в заліку планових показників; усунення зрівнювання в оплаті праці деяких категорій працівників з різними об'ємами роботи і відповідальністю; поліпшення міжцехової організації

праці на підприємстві. Основу механізму реалізації вказаних заходів складають принципи соціально-психологічного стимулювання, вибору різних соціальних пільг і т.п.

Основні положення і висновки дослідження доведені до рівня конкретних пропозицій і рекомендацій для підприємств. Універсальність розробленої системи мотивації ефективної діяльності персоналу і механізму нормативного забезпечення її використання дозволяє широко використовувати їх не тільки на промислових підприємствах, але в організаціях інших сфер діяльності.

Висвітлюючи очікувані результати упровадження наукових рекомендацій можна сказати, що описана вище система преміювання практично універсальна, дозволяє мотивувати навіть підрозділ, результат роботи якого важко формалізувати. Відповідно, впровадження такої практики дозволяє при вдало сформульованих завданнях істотно підвищити керованість і прибрати конфлікти.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел.

У вступі обґрунтована актуальність теми дослідження, наукова новизна і практична значущість отриманих результатів.

У першому розділі "Теоретичні аспекти мотивації діяльності персоналу на підприємстві" досліджені основні теоретико-методологічні підходи до мотивації персоналу на організаційному рівні, форми і методи мотивації, а також зарубіжний досвід в цій області.

У другому розділі дана організаційно-економічна характеристика підприємства і основних напрямів його виробничо-господарської діяльності, детально проаналізовані питання нормативного забезпечення системи матеріального і соціально-психологічного стимулювання працівників, проведена оцінка системи мотивації праці, що діє, на підприємстві, основних мотиваційних установок працівників і пріоритетних стимулів до роботи.

Третій розділ "Вдосконалення системи мотивації ефективної діяльності персоналу підприємства" присвячена розробці комплексу пропозицій по методичному забезпеченню нормативної бази процесів мотивації персоналу

підприємства, обґрунтуванню стратегічних і тактичних орієнтирів розвитку системи матеріального стимулювання персоналу підприємства, а також напрямів реорганізації системи нематеріального стимулювання праці.

В ув'язненні сформульовані основні висновки і пропозиції по реалізації результатів проведеного дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретичне дослідження поняття і сутності мотивації

Мета організації досягається людьми, і треба звернути увагу в питаннях менеджменту на людський фактор. У повсякденній діяльності організація повинна створювати загальні умови, що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника та здійсненню контролю за ними.

Стрижень будь-якої організації – люди, котрі працюють у ній, якими необхідно ефективно управляти. Система управління персоналом дуже різнобічна і багатогранна. Вона включає всі аспекти взаємодії працівників з організацією.

Процес досягнення мети організації передбачає спільну ефективну працю людей, які є працівниками цієї організації. А для цього у своїй діяльності організації використовують схеми структуризації й управління організацією. Ці схеми знаходять відображення у формуванні політики управління персоналом. На цьому рівні регулюванню підлягають:

- робочі місця і трудові процеси;
- планування у сфері кадрового забезпечення;
- професійно-технічне навчання працівників;
- соціальний захист і т.д.

Управління – це форма діяльності, що передбачає керівництво групою людей чи орієнтацію її на досягнення мети організації. Однією із багатьох функцій управління – є мотивація персоналу. [36]

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє

функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

Уже давно робилися спроби пояснити поведінку людей і розкрити причини їхньої цілеспрямованої діяльності. Під однією чи іншою назвою з різних позицій обговорювалося те, що сьогодні називається мотивацією: активізація, стимулювання, управління, реалізація цілеспрямованої поведінки індивідуума. [1]

Основним і визначальним фактором будь-якої діяльності є людина з її потребами та можливостями задоволення їх, рівнем соціальної й інтелектуальної свідомості, ціннісними орієнтирами. Тому проблему мотивації необхідно розглядати через призму людини з її вимогами, психологією і філософією життя, життєвим кредо. Тобто початковим пунктом управління за допомогою мотивації є мотиви працівників. Мотивація працівників — одне з найбільш важливих завдань керівника. Вона вимагає уміння, напористості та розуміння людської природи. Успіху завжди домагається керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників до більш високого рівня напруження їхніх зусиль і, в кінцевому підсумку, до виконання роботи.

Мотивація — це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільним або необхідним чином. До основного змісту мотивації належить три ключових поняття: зусилля, організаційні завдання й індивідуальна потреба.

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

усвідомлення того, що спонукає робітника до праці;

розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають спонукання, як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. При цьому потреби поділяють на:

потреби першого роду, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);

потреби другого роду, які носять соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію (дії), спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, спонукання – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

задоволена;

частково задоволена;

незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому. [8]

Отже, спрощену модель процесу мотивації можна представити у вигляді такої схеми (див. рис. 1.1).

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють робітникам

відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

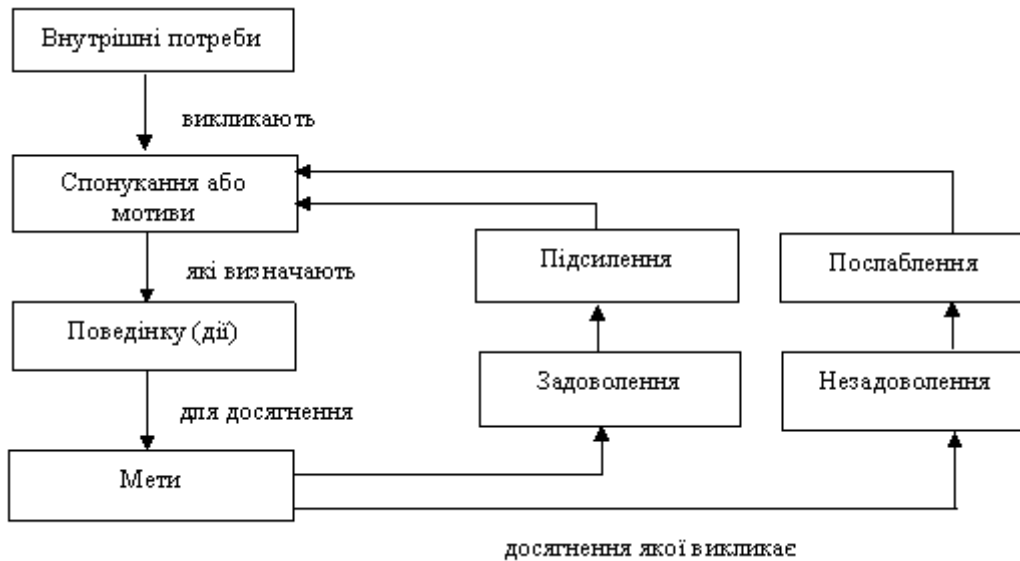


Рис. 1.1 Спрощена модель процесу мотивації

Інструментом спонування людей до ефективної діяльності є винагородження. В теорії управління під винагородженням розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

- 1) внутрішнє – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
- 2) зовнішнє – його робітник отримує від організації (зарплата, просування за службою, пільги, привілеї тощо).

Для формування належного відношення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного і службового зростання. Система мотивації повинна розвивати відчуття приналежності до конкретної організації. Відповідне відношення до праці і свідоме поведінка визначається системою цінностей працівника, умовами праці і вживаними стимулами. [45]

Керівники мають домагатися від своїх працівників енергійних зусиль для досягнення організаційної мети. Для цього вони повинні забезпечити потреби індивідуумів. Отже, в процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційної мети, а з другого — задоволення індивідуальних потреб.

Процес керівництва, в кінцевому підсумку, зводиться до найбільш повного задоволення цих потреб. Схема функціонування моделі мотивації така:

визначаються людські потреби і стимули;
 внаслідок незадоволення потреб в індивідуумі зароджується напруженість;
 на цю напруженість впливають зовнішні обставини, сприятливі можливості і мета;
 для задоволення потреб витрачаються зусилля;
 зусилля приводять до певного рівня показників, які базуються на слабкостях;
 за певні показники передбачаються різноманітні види винагород, що задовольняють початкові потреби і стимули.

Ця схема має замкнутий цикл. Адже в міру задоволення одних потреб будуть виникати нові, а для задоволення їх знову будуть потрібні нові зусилля. [45]

Мотивація пов'язана і з деякими іншими факторами робочої ситуації індивідуума. Цей зв'язок можна описати формулою

$$P = f(M, C, O),$$

де P — показники діяльності,

M — мотивації,

C — здібності,

O — оточення.

Згідно з роботами Мургеда і Грифіна ці показники означають, що в працівника має бути бажання виконувати роботу (мотивація), уміння її виконувати (здібності) і відповідні матеріали та устаткування (оточення). Тобто мотивація є одним з елементів, що забезпечують високий рівень показників роботи. Без сумніву, в цій системі не менш важливими є і здібності індивідуума, які необхідно постійно розвивати, а також його внутрішнє і зовнішнє оточення.

Причинами, які визначають участь людини в роботі, є його бажання, можливості і кваліфікація, а також мотивація (спонука). [57]

Мотивація — це процес створення індивідуумові стимулів для досягнення поставленої перед ним мети, а в процесі мотивації беруть участь потреби і мотиви,

потреби — це внутрішня спонука до дії. Процес власне мотивації завершується виробленням мотиву, що визначає готовність особи зробити трудовий процес з тією або іншою ефективністю. Слід підкреслити, що в процесі власної мотивації крім потреб беруть участь також і ціннісні орієнтації, переконання, погляди. Мотивація не є реально спостережуваним фактом, це сконструйоване поняття, т. е. мотивацію не можна безпосередньо спостерігати або визначити емпіричним шляхом. Про неї може бути зроблений висновок тільки на підставі поведінки або висловів аналізованих індивідуумів.

Сучасний виробничий процес вимагає від людини великого інтелекту, усвідомленого ухвалення рішень і гнучкого реагування. Для цього необхідний розвиток творчого мислення, моделювання своїх дій, ініціативи в ухваленні рішень.

По відношенню до виробничого процесу людина виступає як активна, прагнуча до певної мети і така, що стежить за успіхами інших особа. Діяльність людини знаходить сенс тільки у зв'язку з наявністю мети. В результаті, окрім вимог професійної компетенції, тобто кваліфікації і професіоналізму, з'являються додаткові умови, які дозволяють повніше розкрити потенціал особи. [70]

Кваліфікація є тим, що людина має як потенціал для вирішення проблеми. Це професійні знання, а також природжені і придбані здібності.

Але крім того, в теоріях мотивації спеціально виділяють так звану екстрафункціональну кваліфікацію.

Під екстрафункціональною кваліфікацією можна розуміти соціальний, психологічний і активний особовий потенціал для тієї або іншої діяльності. Сюди можна віднести, наприклад, соціальну компетентність (тобто взаємодія з іншими людьми), методичну компетентність, економічну орієнтацію, новаторський потенціал і т.п.

Дії такого роду важко ініціювати або управляти ними з боку. Індивідуум повинен проявити їх сам. Тому необхідний розвиток мотиваційного процесу. Класичні стимули у вигляді зарплати починають звужувати свій спектр дії. Спонукальні дії повинні виходити з самої роботи. Сама робота повинна бути такою, щоб створювати і підтримувати мотивацію. [45]

1.2. Еволюція наукових поглядів на мотивацію праці

У всі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонуки людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людей і сприяти підвищенню мотивації трудової діяльності робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва.

Первинні підходи до значущості мотиваційного процесу в трудовій діяльності відносяться до періоду промислової революції в країнах Заходу.

Протягом майже всієї першої половини ХІХ в. економічні і соціальні умови життя в сільських місцевостях Англії були такі важкі, що фермери, що наповнювали міста, згодні були на будь-яку роботу за таку мізерну зарплату, яка дозволяла їм просто вижити.

У працедавців рідко виникали проблеми з мотивацією робочих. Трудящі не мали ніякого юридичного захисту; бідність і безробіття були настільки поширені, що люди переживали почуття подяки за будь-яку роботу. [45]

Одне з небагатьох виключень з цього гнітючого правила — приклад шотландського промисловця почала ХІХ в. Роберта Оуена. Він вважав, що працівники його текстильної фабрики повинні розглядатися як "живі машини" в протилежність заводським "одушевленим машинам". З цього він робив висновок, що підтримка життєвого рівня працівників настільки ж важлива, як і догляд за механічним устаткуванням.

До цього ж періоду відносяться економічні дослідження Адама Сміта. Коли Адам Сміт писав свою працю "Дослідження про природу і причини багатства народу", був важливий його висновок про те, що людина завжди, коли йому представиться можливість, прагнучим поліпшити свій економічний стан. Проте погляди Р. Оуена і А. Сміта не були широко поширені, і лише в кінці ХІХ в. тиск з боку соціального середовища примусив промисловців оцінити необхідність мотивації.

Р. Оуен і А. Смит в своїх працях підійшли до основ класичної теорії мотивації. Її суть може бути сформульована дуже просто: гроші — єдиний мотивуючий чинник в роботі. Люди розглядалися як чисто економічні істоти, які працювали тільки за гроші, необхідні їм для отримання пици, одягу, даху і інших необхідних речей. Для мотивації тих, що працюють, отже, менеджер повинен був тільки сказати їм, що вони зароблятимуть більше грошей, якщо сприятимуть досягненню мети компанії.

Виразником цієї класичної теорії був Фредерік У. Тейлор (1856—1915), якого часто називають батьком наукового менеджменту. Твердий прихильник і теорії розподілу праці, Тейлор розбивав роботу на дрібні модулі (підрозділи), ефективні з погляду процесу виробництва і легко контрольовані. Потім він визначав розумний рівень продуктивності для кожного підрозділу і встановлював квоту, або мінімальну мету, досягнення якої він мав право чекати від кожного працівника. Згідно його модульній системі, працівники, які тільки-тільки досягали цієї квоти, оплачувалися виходячи з деякої відрядної ставки. Ті ж, хто проводив понад квоту, отримували велику оплату за кожен проведений предмет, а не тільки за проведені понад квоту. Таким чином, працівники отримували сильний стимул для збільшення продуктивності. Сутність традиційного підходу зводилась до використання політики "кнути і пряник": дії, які вважаються корисними - винагороджуються, а шкідливі (небажані) - караються. Тейлор запропонував оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції пропорційно їх внеску. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці. Проте, простий "пряник" не завжди примушує людину працювати завзято. Робітники в сучасних організаціях значно більш освідченні і забезпечені, ніж в минулі часи. Тому, мотиви їхньої трудової діяльності значно складніші і важчі для впливу. [8]

Близько 1900 р. система Тейлора була використана на заводах Бетлхем Стіл і принесла вражаючі результати: середня заробітна плата робочих-формувальників піднялася від 1.15 доларів до 1.85 доларів в день. В цей же час продуктивність

виросла настільки різко, що витрати на формування зменшилися більш ніж на 50%, - тобто вигода була для обох сторін.

Пізніше питання мотивації розроблялися Елтоном Мейо з Гарвардського університету. На одному із заводів штату Массачусетс під його керівництвом були здійснені дослідження зростання продуктивності праці. Первинна мета цих досліджень полягала у визначенні залежності між умовами, організацією праці що працюють і їх продуктивністю. Результати були несподіваними: виявилось, що умови і організація праці впливають на тих, що працюють в набагато меншому ступені, чим передбачалося. Сутність підходу соціально-психологічної мотивації зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. В його основу покладено дві концепції. Перша - психологічної мотивації: використання теорії підсвідомого З.Фрейда. Основна теза цієї концепції полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводить себе раціонально. Друга концепція соціально-психологічної мотивації. Її засновником вважається Елтон Мейо (Хоторнські експерименти). [44]

Сила, що протистоїть цим змінам, полягала в "соціальному тиску". Працівники виробили деякі стандарти поведінки, в той же час діяв "ефект вирівнювання": як "вискочки", так і "лінивці" викликали осуд з боку колективу.

Ще один цікавий результат: після проведення дослідження продуктивність виросла на 30%, хоча не було ніяких змін в технології або устаткуванні. Просто участь в проекті привела до відчуття партнерства з менеджерами в процесі досягнення однієї і тієї ж мети.

Першим методом мотивації на практиці був метод "батога і пряника". При цьому батіг - це страх, голод і т.д.; пряник - матеріальна або інша нагорода.

При капіталізмі цей процес активізувався. Адам Сміт написав книгу "Дослідження про природу і причини багатства народів", в якій прийшов до висновку, що головним мотивом діяльності людини є прагнення до максимальної економічної вигоди (економічна людина).

Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф.Тейлор, О.Шелдон, А.Файоль, Е.Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали А.Маслоу, Ф.Герцберг, Л.Портер і ін.

Істотний внесок в цей процес зробили українські учені: М.Вольський, Г.Цехановецький, М.Туган-Барановський (розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їх груп:

- 1) фізіологічні;
- 2) статеві;
- 3) симптоматичні інстинкти і потреби;
- 4) альтруїстичні;
- 5) потреби практичного характеру.

Можна умовно виділити 4 етапи в розвитку теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності

- 1) поява "школи наукового управління" Тейлор і його послідовники.

Закони управління:

- а) створення наукової бази;
- б) відбір працівників і менеджерів на основі наукових критеріїв, їх тренування і навчання;
- в) співпраця адміністрації з працівниками з приводу впровадження НОТ;
- г) рівномірний і справедливий розподіл обов'язків (відповідальності) між працівниками і менеджерами.

- 2) доктрина "людських відносин" соціолога Е.Мейо. [33]

Участь працівників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, але і складним соціально-психологічним процесом. Останній включає взаємини працівників між собою і з управлінським персоналом, а також задоволення ряду потреб і інтересів нематеріального характеру (встановили перерви для спілкування працівників і це різко зменшило текучість кадрів).

- 3) 60-70 р.р. нашого сторіччя. Зокрема, теорія співпраці Д. Мак-Грегора - залучення найнятих робітників до управління; теорія "Х" і теорія "У".

4) Концепція "людських ресурсів" - розвиток трудового потенціалу організації (гуманізація праці; якість трудового життя і т.д.).

Сучасні теорії мотивації підрозділяються на дві категорії: змістовні і процесуальні. Змістовні ґрунтуються на тому, що існують внутрішні спонуки (потреби), які примушують людину діяти. Змістова теорія (теорія задоволення) базується на принципі ідентифікації тих внутрішніх спонук (називаються потребами), які змушують людей діяти певним чином. До представників змістової теорії відноситься Абрам Маслоу, Девід Мак Клеланд, Фредерік Герцберг.

У процесуальних теоріях мотивації поведінка особи визначається не тільки потребами, але є також функцією його сприйняття і очікувань пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного ними типу поведінки. Процесуальна теорія (більш сучасна) базується передовсім на тому, як поведуться люди, орієнтуючись на їхні сприймання і пізнання. Це теорія справедливості, теорія очікування і модель мотивації Портера — Лоулера. [20]

Хоча ці теорії і розходяться по ряду питань, вони не є взаємовиключними.

Теорії мотивації використовують поняття потреби. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати, про їх існування можна судити лише по поведінці людей. Психологи, спостерігаючи за людьми, визначили, що потреби служать мотивом до дії.

Найбільш загальною класифікацією потреб є їх розділення на первинні і вторинні. Первинні є за своєю природою фізіологічними, вторинні — психологічними (наприклад, потреба в успіху, пошані, владі і т.п.). Коли потреба відчувається людиною, вона викликає в ній спонуку.

Спонука - це відчуття недовіки в чому-небудь, що має певну спрямованість. Воно сконцентроване на досягненні мети. Існує величезна кількість різноманітних конкретних людських потреб і тих цілей, які, на переконання кожної людини, приводять до задоволення його потреб, а також типів поведінки при досягненні, цих цілей. Тому для мотивації немає якогось одного кращого способу. Те, що виявляється ефективним для мотивації одних людей, може бути абсолютно не

важливо для інших. Ефективність мотивації завжди пов'язана з конкретною ситуацією.

Нижче розглядаються найбільш відомі з сучасних теорій мотивації.

Теорія мотивації Маслоу. Теорія Маслоу заснована на ієрархії потреб. Розроблену ним систему ієрархії іноді називають "сходами Маслоу" або "пірамідою Маслоу" (див. рис. 1.2.)

Мотиви самореалізації
Мотиви самоповаги
Соціальні мотиви
Мотиви безпеки
Фізіологічні потреби

Рис. 1.2. Піраміда потреб за А. Маслоу

Потреби першого порядку (фізіологічні, базові) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці. [45]

Після задоволення прийнятною у даному суспільстві мірою базових потреб для даного робітника набувають значення потреби наступного рівня – потреби в безпеці. Такі потреби означають, що базові потреби і надалі будуть задовольнятися. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством в профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

потреби в приналежності - це потреби об'єднуватися з іншими людьми (приналежність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);

потреби в повазі - потреби в задоволенні самолюбності людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);

потреби в самореалізації - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості. [1]

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже для того, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити його потреби, але так, аби забезпечити досягнення цілей всієї організації.

Сучасні західні фірми в цілому задовольняють соціально визнані базові потреби і потреби в безпеці своїх робітників. Однак, потреби вищих рівнів в своїй більшості залишаються не задоволеними. Таким чином, недостатня мотивація робітника до праці обумовлена головним чином тим, що на своєму робочому місці він не в змозі задовольнити потреби в приналежності, повазі і самореалізації. [8]

Необхідність задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують шляхом:

- створення атмосфери, що поліпшує міжособові контакти робітників організації;

- підтримки виникнення неформальних груп в організації;

- делегування підлеглим додаткових прав і повноважень;

- організації курсів по навчанню, підвищенню кваліфікації та перекваліфікації кадрів;

- знаходження можливостей задоволення вищих потреб робітників за межами фірми.

У 1943 р. психолог Абрам Маслоу запропонував теорію мотивації, в якій поведінка людей визначалася широкою, спектром потреб. Згідно Маслоу, людина — істота, що "вічно хоче". Його потреби можна розташувати у вигляді строгої ієрархічної структури. Потреби нижніх рівнів вимагають задоволення і впливають на поведінку людей перш, ніж потреби вищих рівнів. У кожен конкретний момент часу чоловік прагнутиме до задоволення тієї потреби, яка для нього є найбільш важливою або сильною. Перш ніж потреба наступного рівня стане найбільш визначальним чинником, повинна бути задоволена потреба нижчого рівня. Коли потреба на нижньому рівні задоволена, принаймні частково, чоловік відчуває необхідність переступити на наступний ступінь сходи.

Теорія Маслоу внесла виключно важливий внесок до розуміння того, що лежить в основі прагнення людей до роботи. Керівники стали розуміти, що мотивація людей визначається широким спектром їх потреб. Задовольнити потреби кожного працює можливо за допомогою такого образу дій, який сприяв би досягненню мети всієї організації.

Щодо практичної реалізації теорій, то застосування теорій А. Маслоу в управлінні персоналом зводиться до того, що якщо мотивувати якусь діяльність підлеглих, то потрібно визначити, які потреби спонукають їх до праці. При цьому необхідно враховувати, що ці потреби з часом змінюються і неможливо розраховувати на те, що мотивація, яка працювала один раз, буде ефективно працювати завжди. Є способи, за допомогою яких можна задовольнити потреби вищих рівнів індивідуумів у трудовому процесі.

1. Задоволення соціальних потреб:

надання такої роботи, що дала б змогу працівникам спілкуватися;
створення "духу єдиної команди";
доведення до кожного працівника необхідної інформації, і, як зворотний зв'язок, вираховування їхнього погляду на певні питання;
реалізація принципу збереження неформальних груп, якщо вони не вносять дестабілізації в роботу і не завдають збитків;
створення умов для реалізації соціальної активності працівників.

2. Повага до потреб:

пропозиція більш змістовної роботи;
забезпечення працівників інформацією про результати їхньої роботи;
об'єктивна оцінка і заохочення результатів;
залучення працівників до визначення мети і ухвалення рішень;
делегування працівникам певних прав і повноважень;
створення системи просування по службовій драбині;
організація навчання і перепідготовки для підвищення компетентності;

надання працівникам складної і важливої роботи, що потребує від них повної віддачі;

заохочення і розвиток у працівників творчих здібностей.

Проте на практиці теорія Маслоу не отримала повного підтвердження. Основна критика теорії зводилася до того, що в ній не враховані індивідуальні відмінності людей. [45]

Теорія Альдерфера. Теорією ERG Клейтона Альдерфера так само, як і теорією А.Маслоу стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте, в теорії ERG: по-перше, виділені лише три групи потреб робітника

потреби в існуванні (existence) - потреби в їжі, нормальних умовах праці;

потреби в спілкуванні (relatedness) - потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;

потреби в зростанні (growth) - потреби в самореалізації, самовдосконаленні;

по-друге, стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушуюче-регресійний процес. Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (приналежності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня. Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

Теорія Альдерфера має ряд схожих моментів з теорією Маслоу. Так, наприклад, потреби існування близькі до первинних потреб. Проте, є і істотні відмінності. Якщо Маслоу стверджував, що потреби задовольняються від низу до верху, то Альдерфер вважає, що вони можуть задовольнятися і зверху вниз. [1]

Вгору - процес задоволення потреб, вниз - процес фрустрації.

Теорія потреб Мак Клеелланда. Теорія Мак Клеелланда робить упор на потребі вищого рівня. Він виділяв три потреби: влада, успіх, причетність. У різних людей можуть домінувати ті або інші з цих потреб.

Люди з потребою влади найчастіше проявляють себе як відверті і енергійні індивідууми, прагнучі відстоювати первинні позиції, що не бояться конфронтації. За певних умов вони здатні бути керівниками високого рівня.

Потреба успіху знаходиться десь посередині між потребою в пошані і самореалізації по Маслоу. Люди з високорозвинутою потребою успіху ризикують помірно, люблять ситуації, в яких вони можуть узяти на себе особисту відповідальність за пошук вирішення проблеми. Організація повинна надавати таким людям великий ступінь ініціативи і давати можливість доводити справу до кінця.

Мотивація на підставі потреби в причетності ефективна для людей, зацікавлених в розвитку різних зв'язків, налагодженні дружніх відносин, наданні допомоги один одному. Такі люди повинні притягуватися до роботи, яка даватиме їм обширні можливості соціального спілкування.

В теорії потреб Девіда МакКлеелланда запропоновано три інші види потреб, зокрема:

потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевершеності, в перевищенні встановлених стандартів діяльності. Під потребами в успіху розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у винагородженні таких досягнень. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;

потреби у владі, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути і впливовим, "мати вагу";

потреби в приналежності, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Дослідження МакКлеелланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця;

має чіткий, ясний і швидкий зворотній зв'язок (щоб можна було зробити висновок про прогрес у виконанні роботи);

характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

Робітники з потребами в успіху не азартні гравці, які покладаються на випадок в досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.

Люди з високими потребами у владі отримують задоволення в ситуаціях, коли несуть відповідальність за дії та поведінку інших людей. Вони віддають перевагу посадам, для яких типові ситуації конкуренції або орієнтації на статус. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди з високими потребами в приналежності потребують дружніх стосунків, віддають перевагу ситуаціям кооперації, а не конкуренції, і потребують взаємовідносин з високим ступенем взаємного порозуміння. Маніпулюючи цією потребою менеджери створюють почуття сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д. МакКлеланд зробив такі висновки:

люди з високою потребою в успіху досягають гарних результатів в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих (крупних) компаній.

висока потреба успіху не є обов'язковою рисою гарного менеджера.

потреби в приналежності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в приналежності.

У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях). [31]

Теорія двох факторів Герцберга. Згідно Герцбергу, мотивація роботи складається під впливом двох груп чинників: "мотиваторів" і "гігієнічних" чинників. До "мотиваторів" відносяться: визнання і схвалення результатів роботи; можливості творчого і ділового зростання; просування по службі; успіх; високий ступінь відповідальності.

До "гігієнічних" чинників відносяться: політика фірми і адміністрації; робоче оточення; заробітна плата; відношення колег; відношення з керівництвом; ступінь безпосереднього контролю за роботою.

Гігієнічні чинники пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота, а мотивація з самим характером і суттю роботи.

Дія цих груп має різні наслідки.

Якщо відсутні "гігієнічні" чинники, то з'являється незадоволеність роботою. Наявність "мотиваторів" тільки частково і неповно може компенсувати; відсутність "гігієнічних" чинників. В той же час одні "гігієнічні" чинники не забезпечують оптимальної мотиваційної дії.

Задовільна кількість - "мотиваторів" (але не "гігієнічних" чинників) веде до задоволеності роботою. Добре сплановані "гігієнічні" чинники ведуть лише до стану "немає незадоволеності роботою", але у жодному випадку не до "задоволеності роботою", оскільки задовільні гігієнічні чинники розглядаються "як само собою зрозумілі" (звідси поняття "гігієнічний" чинник). Незадовільний склад гігієнічних чинників веде до сильної незадоволеності.

Добре сформовані "мотиватори" можуть стимулювати готовність до роботи, а добре сформовані "гігієнічні" чинники — хоч би запобігти спаду.

Теорія мотивації Герцберга має багато загального з теорією Маслоу. Але в одному пункті вони різко розходяться. Маслоу розглядав гігієнічні чинники як щось, що викликає ту або іншу, лінію поведінки. Герцберг же вважав, що працівник починає звертати увагу на гігієнічні чинники тільки тоді, коли вважає їх реалізацію неадекватною або несправедливою.

Теорія Герцберга ефективно використовувалося у ряді організацій. Проте існує і критика цієї теорії. Основна її спрямованість зводиться до того, що гігієнічні і мотивуючі чинники є різними джерелами мотивації для різних людей. Крім того, Герцберг припускав наявність сильної кореляції між задоволенням від роботи і продуктивністю праці. Як показують інші дослідження, така кореляція існує далеко не завжди.

Теорія мотиваційної гігієни була розроблена Фредеріком Герцбергом на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах. Мета такого опитування полягала в описуванні ситуацій, за яких робітники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила виділити:

фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву "дійсних (істинних) мотиваторів";

фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив. Такі фактори називаються "гігієнічними" (див. табл.1.2).

Таблиця 1.2.

"Мотиваційні" та "гігієнічні" фактори в теорії Фредеріка Герцберга

"Дійсні мотиватори"	"Гігієнічні фактори"
Визнання результатів праці (заслуг робітника)	Заробітна платня.
Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості).	Умови праці.
Досягнення в роботі (успішність роботи).	Соціально-трудова політика фірми.
Високий ступінь відповідальності.	Міжособові стосунки в колективі.
Просування за службою.	Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника.
Визнання результатів праці.	Ставлення (взаємини) безпосереднього керівника.
Можливості творчого та ділового зростання.	

На думку Ф.Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею не слід протиставляти. Кожна з цих груп факторів

знаходиться ніби-то у власній шкалі вимірювання, де одні діють в діапазоні від (–) до (0), а інші – від (0) до (+).

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, то у робітника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі собою не можуть мотивувати людину. Тобто у кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформувати нейтральне відношення до роботи (діапазон від (–) до (0)).

Почуття задоволеності роботою спричиняють тільки мотиваційні фактори, використання яких підвищує задоволеність від нейтрального стану (0) до (+).

Отже, згідно теорії “мотиваційної гігієни”, для того, щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів.

Мотиваційні фактори пов’язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф.Герцбергом метод "збагачення праці". Метод "збагачення праці" побудований на припущенні, що робітники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом таким вимогам:

робота має бути значущою, тобто робітник на закладі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Іншими словами, робота повинна:

пред’являти до робітника певні вимоги, щоб мобілізувати його здібності;
повинна мати певну завершеність, тобто мати якийсь конкретний результат.
виконання роботи має передбачати певну частку відповідальності виконавців.
Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес робітника до виконуваної ним роботи. Зокрема, робітнику необхідно надати:

свободу дій в процесі плануванні його роботи;
можливість вибору способу виконання тих чи інших операцій;
певну свободу і незалежність від дріб’язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника.

наявність зворотного зв'язку. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання робітником інформації про результати і якість його праці. [45]

Щоб пояснити механізм мотивації, необхідно розглядати численні поведінкові аспекти і параметри навколишнього середовища. Реалізація цього підходу привела до створення процесуальних теорій мотивації.

Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом поведінку робітника в організації разом з потребами обумовлюють:

- сприйняття робітником даної конкретної ситуації;
- очікування робітника, пов'язані з даною конкретною ситуацією;
- оцінка робітником можливих наслідків обраного типу поведінки.

Процесуальна теорія аналізує те, як людина розподіляє зусилля для виконання різноманітних завдань і який конкретний тип поведінки вона при цьому обирає. Теорія очікування розглядає мотивацію з огляду на три чинники:

- очікування того, що зусилля принесуть бажані результати;
- очікування того, що зусилля принесуть бажану винагороду;
- очікувана ціна винагороди.

Застосовуючи на практиці теорію очікування, необхідно враховувати те, що люди мають різноманітні потреби, тому й винагороди вони сприймають по-різному. Необхідно зіставити запропоновану винагороду з потребами працівників і привести їх у відповідність. Для підвищення ефективності мотивації необхідно встановити чітке співвідношення між досягнутими результатами і винагородою. Обов'язок керівника полягає у формуванні високого, але реалістичного рівня результатів, очікуваних від підлеглих, і у вмінні всіма способами переконати їх, що, мобілізуючи свої зусилля, вони можуть досягти цього рівня. При цьому керівник має враховувати, що працівники зможуть досягти цього рівня тільки в тому разі, якщо делегований їм рівень повноважень та їхні професійні навички достатні для виконання поставленого завдання.

В основу "теорії очікувань В. Врума" покладено просту істину: щоб людина була мотивована до певної діяльності, її досягнення в цій діяльності необхідно винагороджувати. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів.

По-перше, від наявності зв'язку між затратами праці робітника і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ($Z - P$). Якщо такий зв'язок відсутній, то мотивація слабшає.

По-друге, від можливості (реальності) отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ($P - B$). Якщо людина не буде відчувати зв'язку між результатами і винагородженням, то її мотивація буде слабшати. Навіть, якщо людина впевнена, що досягнуті результати будуть винагородженні, але за "розумних" зусиль їй цих результатів не досягти, то мотивація і в цьому випадку буде слабкою.

По-третє, сила прагнення до отримання винагороди залежить від цінності винагороди з позицій конкретного робітника. Оскільки у кожної людини власна система цінностей (різні побажання і потреби щодо винагороди), то конкретна винагорода може і не представляти для неї ніякої цінності. Іншими словами, мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ($B - C$). Негативні очікування щодо цінності винагороди призводять до низької мотивації робітників. Співвідношення зазначених трьох факторів і їхній вплив на рівень мотивації в цілому "теорія сподівань" тлумачить так (див. рис.1.3.). [1]

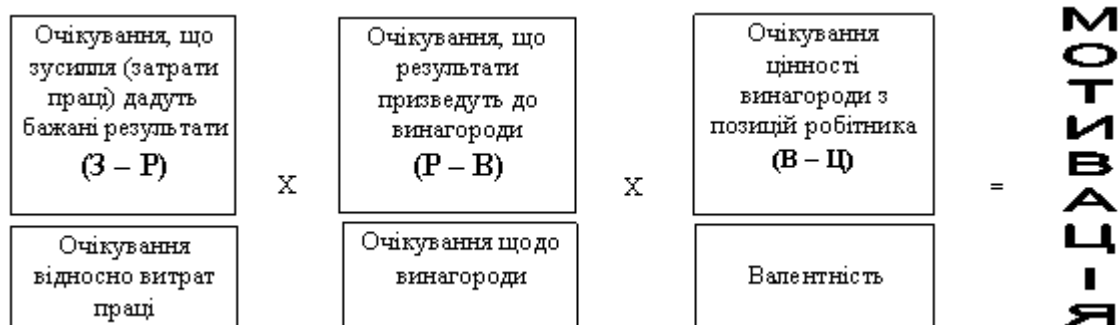


Рис. 1.3. Модель мотивації за В. Врумом

Якщо очікування високі, то сила мотиву, який спонукає зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Отже, успіх посилює мотивацію. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для даного конкретного робітника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує.

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей робітника щодо виконання даного завдання. Внаслідок цього завдання виконується невдало, або взагалі не виконується. Наступного разу, отримання аналогічного завдання зовсім не мотивує робітника. Отже, складність завдань, які доводяться до конкретного робітника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності. Тільки у такому випадку діяльність робітника буде мотивованою.

Теорія справедливості визначає, що працівники об'єктивно сприймають рішення щодо отриманої винагороди й оцінку витрачених зусиль, а потім зіставляють це з винагородою інших працівників, які виконували аналогічну роботу. Якщо це порівняння підтверджує, що рішення щодо винагороди несправедливе, то в людини виникає психологічна напруженість. При цьому ті працівники, які вважають, що їм недоплачують порівняно з іншими, можуть почати працювати менш інтенсивно, або будуть намагатися отримати більшу винагороду. Якщо працівники вважають, що їм переплачують, то вони, скоріш за все, не змінюватимуть своєї поведінки й інтенсивності діяльності.

Реалізуючи принципи теорії справедливості, необхідно враховувати, що доти, доки люди не почнуть вважати, що одержують справедливу винагороду, вони будуть знижувати інтенсивність праці. Тому необхідно роз'яснити персоналу, що, наприклад, більш високооплачуваний колега отримує більше тому, що має більший досвід, і це дає йому можливість працювати продуктивніше. [8]

Ще один спосіб формування й підтримки в персоналу почуття справедливості — збереження в таємниці сум виплат працівникам. Це нескладно зробити технічно,

однак це змушує людей вбачати несправедливість навіть там, де її немає насправді. Крім того, впроваджуючи цей спосіб, керівник, за теорією очікування, ризикує втратити позитивний мотиваційний вплив.

"Якщо ви очікуєте від людей добрих вчинків, то вони їх здійснюють, і навпаки — очікування низьких вчинків призводить саме до них" (Ефект Пігмаліона).

"Теорією справедливості" Стейсі Адамса передбачається, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль пов'язаних з її виконанням і порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші робітники. За результатами порівняння відчуття: або справедливості, або несправедливості.

В "теорії справедливості" виділяють такі основні складові (див.рис.1.4):

робітник – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода/зусилля і спроможний відчувати справедливість/ несправедливість;

об'єкт порівняння – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;

"входи" – індивідуальні властивості робітника, які він вкладає у виконуваний ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);

"виходи" – все те, що робітник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

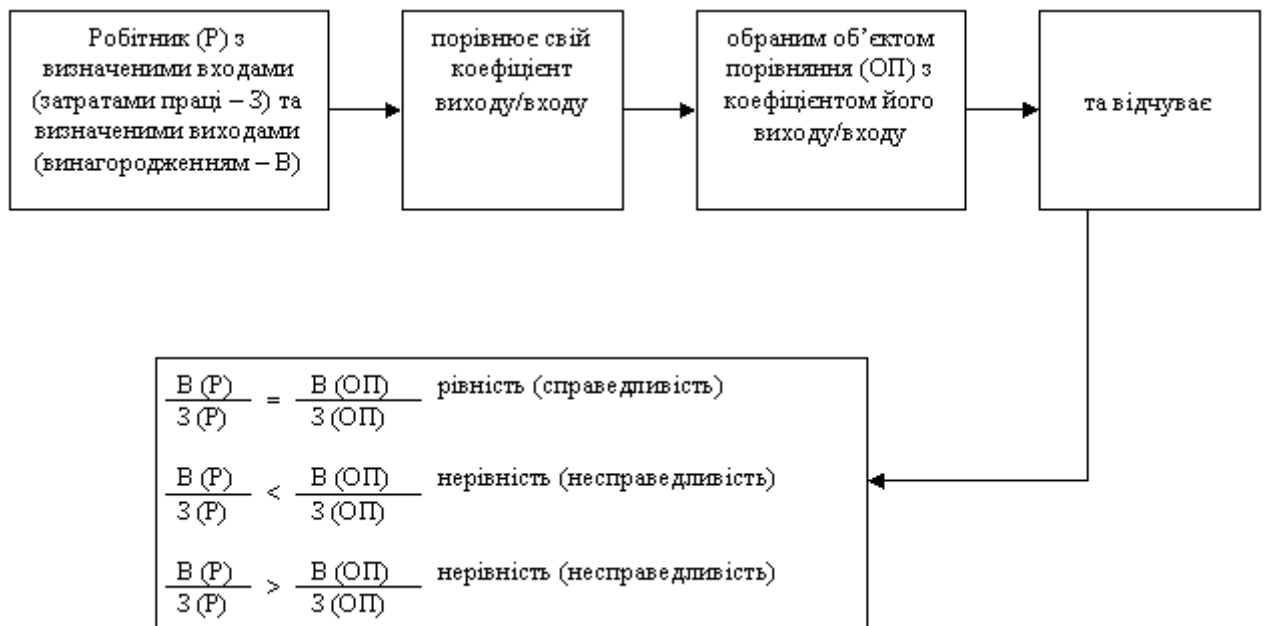


Рис. 1.4. Сутнісна характеристика “теорії справедливості” Стейсі Адамса

Справедливість робітник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об’єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, то у робітника виникає відчуття несправедливості. [45]

Коли робітник відчуває несправедливість, виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, котрі і примушують його діяти у бік коригування ситуації, досягнення відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути (див.табл.5.3.): зміна входів даного робітника (витрат часу, старанності тощо); зміна виходів (прохання про підвищення винагороди); зміна ставлення до роботи; зміна об’єкту для порівняння; зміна коефіцієнту вихід/вхід об’єкту для порівняння; зміна ситуації (покинути роботу).

Можливі типи реакцій робітника на несправедливість

I	Людина вирішує, що необхідно зменшити витрати зусиль. Результат: зниження інтенсивності праці.
II	Людина робить спробу збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплати, покращення умов праці, просування за службою.
III	Людина проводить переоцінку своїх можливостей. Можливе зниження рівня впевненості в собі, зниження показників в роботі.
IV	Людина може зробити спробу вплинути на організацію і на осіб з якими себе порівнює з метою домогтися збільшити їх зусилля або зменшити винагороду.
V	Людина може змінити об'єкт порівняння, вирішуючи, що вона знаходиться в особливих умовах, і знаходить більш вдалий об'єкт для порівняння.
VI	Людина може перейти працювати в інший підрозділ, або зовсім покинути організацію.

Висновки "теорії справедливості" для практики мотивування:

в своїх оцінках робітник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на відносному винагородженні, тобто винагородженні, яке отримують інші робітники за їх внесок;

сприйняття носить суб'єктивний характер; важливо, щоб робітники мали повну інформацію про те, хто, як і за що отримує винагородження;

люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій платня відіграє важливе, але не вирішальне значення;

керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, як оцінюється винагородження робітниками, наскільки воно справедливе з точки зору робітників. [1]

Згідно з теорією Портера — Лоулера результати, досягнуті працівниками, залежать від трьох змінних: затрачених зусиль, здібностей і характерних рис людини, а також від ступеня усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

Рівень затрачених зусиль, у свою чергу, залежить від ступеня цінності винагороди і того, наскільки працівник вірить у тісний зв'язок між затраченими зусиллями й отриманою винагородою.

Застосування в практиці менеджменту персоналу моделі Портера — Лоулера зводиться до реалізації розуміння того, що результативна праця веде до задоволення. Тобто в управлінні необхідно враховувати й те, що відчуття виконаної працівником роботи веде до задоволення і, таким чином, впливає на результативність. Крім того, досягненню необхідного рівня результативності сприяють внутрішні винагороди (похвала керівника, премія, підвищення по службі).

Взаємозв'язок факторів відповідно до моделі Портера-Лоулера (див. рис. 1.5.):

рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);

на результати, досягнуті робітником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);

досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;

пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;

задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;

задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

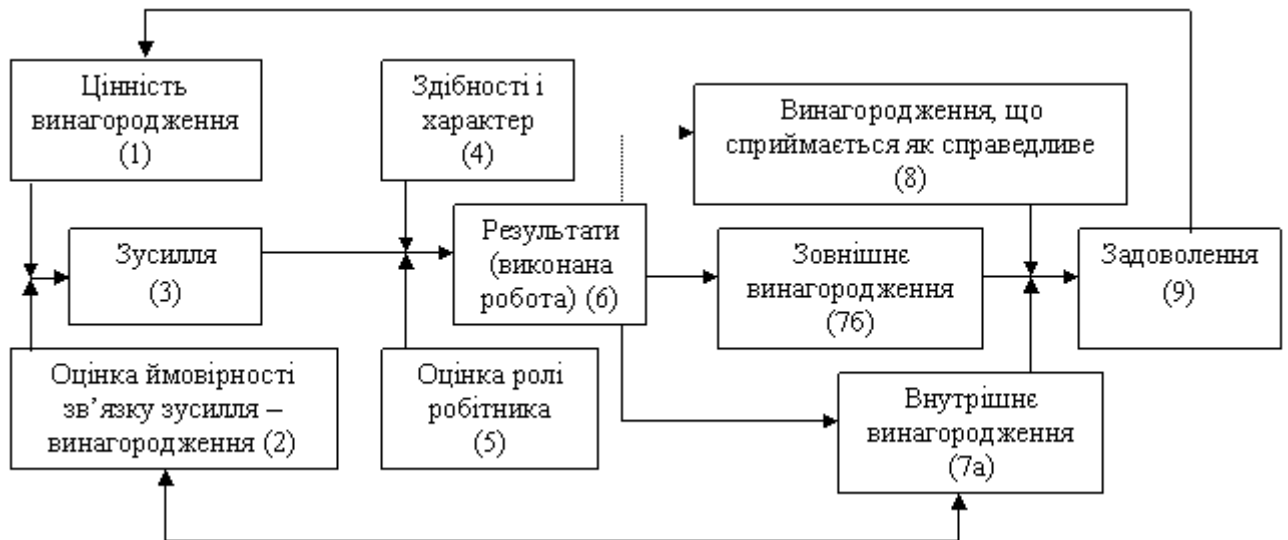


Рис. 1.5. Модель Портера-Лоулера

Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити такі висновки, що результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці, а також мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності робітників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

В результаті слід зазначити, що мотиваційні теорії вказують керівникам, в якому напрямі здійснювати мотиваційну політику, але не дають однозначних рецептів для дії.

1.3. Класифікаційні характеристики мотивації праці

У вітчизняних дослідженнях в останній період почала активно розвиватися теорія мотивації праці. При вирішенні проблеми мотивації праці найбільше розповсюдження знаходять класифікації за способом дії і способом задоволення потреб. За способом задоволення потреб мотивацію підрозділяють на матеріальну, трудову і статусну.

Матеріальна мотивація направлена на задоволення потреб через оплату праці, трудова — через досягнення результатів, статусна — за допомогою отримання

якого-небудь статусу вищого рівня (просування по службі, визнання лідерства т. п.).

Залежно від характеру і природи виникнення в літературі виділяють різні види потреб.

При цьому мотивацію правомірно розділяти на матеріальну, трудову і статусну.

Матеріальна мотивація це жадання достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду макро- і мікроекономічних чинників, зокрема:

- а) рівня особистого доходу;
- б) диференціація доходів в організації і суспільстві в цілому;
- в) структури особистого доходу;
- г) матеріального забезпечення наявних грошових доходів;
- д) дієвості системи матеріальних стимулів, які застосовує організація.

Дії держави щодо ефективності полягають в створенні правових і економічних умов, для ефективного функціонування економіки, забезпеченні всім суб'єктам господарювання однакових стартових умов, захисті інтересів власного товаровиробника, коректуванні таких недоліків ринку, як, наприклад, прояв монополізму. [45]

Функція стабільності полягає в тому, що держава, використовуючи фінансові, податкові, інші економічні важелі, впливає на рівень і темпи виробництва, підтримує зайнятість, здійснює антиінфляційні заходи. Образно кажучи, держава повинна "охолоджувати перегріту" економіку і "підігрівати охолоджену".

Державна справедливість полягає в забезпеченні суспільно прийнятного рівня диференціації доходів. Це повинно досягатися, введенням прогресивного оподаткування, індексацією доходів, реалізацією спеціальних програм підтримки населення з низькими доходами, встановленням державних соціальних гарантій для різних верств населення.

Для кількісної оцінки диференціації доходів населення використовуються декілька методик і показників. Одним з показників є так званий децильний

коефіцієнт, який характеризує співвідношення між середніми доходами 10% найбільш спроможних громадян і середніми доходами 10% найменше забезпечених. Цей же показник можна розраховувати і в розрізі окремих категорій населення. [1]

Матеріальні мотиви, безумовно, грають важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, проте це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними.

Сучасна практика господарювання незаперечно свідчить про те, що роль нематеріальних мотивів і стимулів постійно росте. На поведінку людей в процесі діяльності весь більший вплив робить трудова мотивація. Остання породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці і тому подібне. Отже, йдеться про внутрішню мотивацію праці, що становить, про сукупність внутрішніх рушійних сил поведінки людини, які пов'язані з роботою як такий. [45]

Інтереси глибокого розуміння суті трудової мотивації потребують її розгляду в контексті теорії двох чинників Герцберга.

Безперечно, кожна людина має потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, гідних умовах праці. Він прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством. В цілому трудова мотивація пов'язана, з одного боку, із змістовністю, корисністю самої праці, а з іншою з самовираженням, самореалізацією працівника.

Велика роль в практиці менеджменту персоналу належить і статусній мотивації. Остання є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з жаданням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою. Проте є і інша сторона статусної мотивації, оскільки статус людини визначається не тільки його місцем в штатному розкладі. Людині властиве прагнення до лідерства в колективі, до як можна вищому неофіційному статусу. Тому, так би мовити, "підтекст" статусної мотивації часто пов'язаний з жаданням

людини бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером, мати авторитет.

Важливою складовою зовнішньої мотивації є вплив організації на статусні мотиви працівників, приведення їх в дію, перш за все на підставі планування кар'єри, планомірного "горизонтального" і "вертикального" просування кадрів. [45]

1.4. Методи мотивації праці

У практиці господарювання застосовуються загальновиробнича класифікація методів мотивації. Можливі методи мотивації результативності діяльності працівників будь-якого підприємства:

- матеріальне стимулювання персоналу;
- нематеріальне стимулювання персоналу.

Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що в результаті їх застосування працівники отримують певні вигоди, що підвищують їх матеріальний добробут. Такі вигоди можуть бути прямими, наприклад у вигляді деякої суми грошей, або непрямими, такими, що полегшують отримання прямих (наприклад, вільний додатковий час, щоб підробляти у іншому місці). Основною формою прямої економічної мотивації є заробітна плата за виконання основної роботи. Зазвичай вона залежить від посади, кваліфікації, стажу роботи, кількості і якості праці, що витрачається. [36]

Використання тих або інших форм і систем заробітної плати в основному залежить від сфери діяльності працівників, характеру трудових і технологічних процесів, завдань стимулювання і т.п. Почасова форма заробітної плати застосовується відносно керівників, фахівців, службовців, а також робочих, результати діяльності яких або не піддаються точному обліку і вимірюванню, або не вимагають його зовсім, наприклад налагоджують устаткування. Залежно від способу нарахування вона буває почасовою, поденною і щомісячною.

Мотивуючими елементами при почасовій оплаті праці є її розмір і наявність в необхідних випадках премій. Для ефективного її застосування потрібно дотримувати певні умови, зокрема вести точний облік фактично відпрацьованого часу; використовувати обґрунтовані норми і нормативи, що регламентують об'єм вироблення, чисельність персоналу, виробничі завдання і т.п.; правильно розподіляти роботу між виконавцями з урахуванням їх кваліфікації, досвіду і професії.

Крім основної заробітної плати існує і додаткова, така, що нараховується за професіоналізм, кваліфікацію, ділові навички у формі різних доплат, зазвичай компенсаційного характеру.

Іноді заробітна плата буває неявною, тобто у вигляді різних пільг, які на практиці значно збільшують доходи суб'єкта.

Рівень оплати праці відображає формальну оцінку трудового внеску працівників в кінцеві результати, їх старанності, професіоналізму і кваліфікації, тому він повинен зростати разом з ними. Проте дієвим стимулюючим засобом він стає при доповненні його іншою важливою формою економічної мотивації — системою преміювання. [45]

Зазвичай робочих преміюють за підсумками досягнення одного - двох показників; службовців і фахівців — двох-трьох показників. Підставою для преміювання є економія ресурсів, збільшення прибули, перш за все у сфері діяльності, що не має прямого відношення до конкретного співробітника, різні наукові досягнення, раціоналізаторські пропозиції, успішне проведення заходів щодо попередження проблем, виняткові заслуги. Щоб премії грали роль дієвого стимулюючого чинника, вони, як свого часу показав Ф. Тейлор, повинні складати не меншого 30 % основного заробітку, і передумовами успішного преміювання можна вважати:

правильний вибір системи показників, які витікають з конкретних завдань, які стоять перед фірмою;

диференціацію показників залежно від ролі і характеру підрозділів, рівня посад;

орієнтацію показників преміювання на реальний внесок в кінцеві результати, ефективність і якість роботи, облік; загальнофірмових досягнень; конкретність, зрозумілість, гнучкість, справедливість критеріїв оцінки досягнень.

Загальний принцип преміювання — винагорода за будь-які, навіть незначні успіхи, а також потенційна необмеженість його розміру і своєчасність виплати.

Критерії і нормативи, по яких здійснюється преміювання, необхідно регулярно переглядати з урахуванням зміни умов діяльності фірми, її цілей, економічного стану і т.п.

Грошові виплати у формі заробітної плати і премій, використовувані як важелі стимулювання, залежно від конкретної ситуації можуть бути пропорційними і непропорційними досягнутим результатам. У останньому випадку йдеться про акцентуючи і нівелюючи виплати; при акцентуванні вони збільшуються швидше в порівнянні з результатом, а при нівелюванні—повільніше. На практиці можна використовувати різні їх комбінації. [1]

Так, в умовах негативного стимулювання акцентуються ті, що відстають і нівелюються передовики, щоб підтягти перших до необхідного рівня. При цьому передовики мало зацікавлені в підвищенні продуктивності праці. Часто така система може включати і штрафи. У основі позитивного стимулювання лежать премії за вищі результати і байдуже відношення до низьких, що спонукає передовиків в ще більшому ступені "вириватися" вперед в порівнянні з іншими.

В цілому система грошових виплат повинна забезпечувати більшості працівників бажаний рівень доходу за умови добросовісного відношення до роботи і виконання своїх обов'язків. Задоволеність матеріальною винагородою, його справедливим рівнем стимулює ініціативність людей, формує прихильність організації, привертає нових працівників.

Найбільш відомими програмами додаткових виплат є програми Ськенлона, Раккера і "Імпрошейр".

Про систему Ськенлона написано порівняно мало, оскільки вона значною мірою є надбанням консультантів, які часто вважають програми своєю власністю. Проте ми в змозі обчислити розподіл прибули в рамках цієї системи, хоча вона не дає єдиної спеціальної формули розрахунків. Фактично використовують чотири поширені формули. Дві з них — коефіцієнт множинних витрат і формула допустимих трудових витрат — придатніші після того, як система функціонувала певний час. Інші — на базі загального коефіцієнта і коефіцієнта розподілу — краще всього підходять для нових систем, що вводяться. Крім того, організація може побажати розробити власну форму для певних випадків. Тут ми розглянемо просту з чотирьох різновидів формулу загального коефіцієнта. Це хороший відправний пункт. У міру дозрівання системи, ймовірно, можна буде удатися і до інших формул. Формула загального коефіцієнта базується на частці сукупних витрат на робочу силу в об'ємі реалізованої продукції. У більшості компаній, особливо в оброблювальній промисловості, вказане співвідношення відносно стабільно за часом. Якщо це не так, формулу загального коефіцієнта застосовувати не слід. Для числення використовують наступний коефіцієнт:

Базисний коефіцієнт = Сукупні витрати на робочу силу/Вартість реалізованої продукції.

Використовуючи базисний коефіцієнт і з урахуванням реалізованої продукції за конкретний період, знаходять допустимі витрати на робочу силу. Ці витрати потім порівнюють з фактичною заробітною платою. Якщо фактична заробітна плата нижче допустимою, виплачують премію. Цю премію ділять між компанією і працівниками, зазвичай в співвідношенні 25:75 відповідно. З частки працівників частину можна помістити в резерв премій, який виконує дві основні функції. Він служить буфером на випадок недоліку засобів в подальші місяці. Його використовують також як додаткове заохочення за довготривале зростання результативності. Резерв, що в кінці року залишився, якщо він є, розподіляють таким же чином, як і місячну премію, але резерву більше не залишають. Виплату премій в кінці року закривають. Якщо резерв негативний, збиток бере на себе компанія. [8]

Подібно до системи Ськенлона, контроль над системою Раккера знаходиться в руках невеликої групи. Фактично система Раккера є зареєстрованим торговим знаком, право на який належить компанії "Еді — Раккер — Никкелс з Кембріджа (штат Массачусетс). Перший крок в ході застосування системи Раккера полягає в бухгалтерському аналізі, необхідному для визначення індексу вартості чистої продукції фірми. Чиста продукція, або додана вартість — це різниця між ринковою вартістю проведеної продукції і вартістю сировини, матеріалів і послуг, спожитих при її виробництві. Додана до продукту вартість приймається як міра продуктивності. Ця величина сильно залежить від багатьох чинників, наприклад від вартості матеріалів, а також циклічних і сезонних чинників. З вказаної причини величина чистої продукції, що вживається при розрахунках за системою Раккера, є середньою за передуючі 3-7 років. Тим самим забезпечується ефект згладжування і послідовна оцінка чистої продукції. Наступний крок — числення "норми Раккера". Це частка чистої продукції, що виплачується робочим у вигляді заробітної плати. Фактично вона є чистою продукцією на кожен долар заробітної плати. Використовувана норма повинна бути середньою за ряд років. Її стабільність в часі виправдовує таке її використання. Встановлено, що вказаний показник стабільний протягом тривалих періодів часу в більшості компаній оброблювальної промисловості.

Розрахунок премії схожий з її численням в рамках системи Ськенлона, але він декілька складніший у зв'язку з використанням показника чистої продукції.

Система "Імпрошейр" відрізняється від інших систем розподілу прибутку в декількох аспектах. Вигоди від підвищення продуктивності вимірюють не в доларах, а в робочому годиннику. Використовують нормо-години і базисні коефіцієнти продуктивності, а для контролю нормативів часу — принципи "стелі" і "викупу" норми. У системі "Імпрошейр" враховуються багато елементів. Розрахунок премій в рамках системи "Імпрошейр" починають з нормо-годин. Це нормативний час, потрібний для виробництва одиниці продукції. У нього входять непродуктивні роботи (простій, переміщення матеріалів і т. д.). Його обчислюють

по наступній формулі: Нормативний час = сумарні витрати часу / проведені одиниці. [1]

Для кожного виду продукції є норматив часу. Вказаний норматив використовують для числення сумарних трудовитрат по нормі. Ця величина є нормативними трудовитратами при даному об'ємі продукції, тобто твір питомої норми на число проведених одиниць. При випуску декількох видів продукції ці твори підсумовують і отримують сумарні нормативні трудовитрати. Базисний коефіцієнт продуктивності обчислюють шляхом ділення відпрацьованих людино-годин, включаючи допоміжні роботи, на сумарні нормативні трудовитрати. БКП є базисною мірою загальних трудовитрат на виробництво одиниці продукції. БКП можна виразити так: Всі трудовитрати, виробничі і допоміжні / Сумарні нормо—години. Премії обчислюють на основі БКП. Їх використовують для розрахунку годинника "Імпрошейр" — загальних трудовитрат, допустимих при деякому об'ємі виробництва з урахуванням базисної інформації.

Важливою особливістю системи "Імпрошейр" є встановлення стелі продуктивності — 30% понад норму. Постійне перевищення "стелі" веде до перегляду норм часу. Але це не служить дестимулятором для працівників, оскільки компанія проводить "викуп" норми у вигляді одноразової виплати працівникам. Для того, щоб прийти до розподілу вигод, пов'язаних з підвищенням продуктивності, кожного тижня обчислюють чотиритижневі кумулятивні підсумки для фактично відпрацьованого годинника і годинника "Імпрошейр" на основі БКП для кожного продукту. На базі цих підсумків можна визначити заощаджений годинник і частку, що належить працівникам (відсоток премії). Якщо перевищення більше 30%, годинник, заощаджений понад 30%, "відкладає" на майбутній час для використання в тих випадках, коли приріст продуктивності нижчий за 30%-ного стелі. Коли робочі і адміністрація приходять до висновку, що продуктивність постійно перевищує стелю, і упевнені в тому, що положення збережеться, вдаються до процедури "викупу". Від цього виграють обидві сторони. [1]

У основі добре спроектованих і розроблених систем прямого фінансового заохочення і розподілу вигод, як правило, лежать наступні основні принципи:

комунікація, співпраця і згода між працівниками і адміністрацією щодо загальних принципів системи; опора на обґрунтовану систему оцінки робіт; добре продумані, обґрунтовані і прийнятні критерії вимірювання і оцінки; розумні нормативи; заохочення чітко пов'язане з результативністю; вимірювання і винагорода всіх робіт і обов'язків; простота; упор на якість; ув'язка винагороди і результативності в часі; створення атмосфери співпраці більшою мірою, чим конкуренція; винагорода за ті, що стимулюють, а не прийнятні рівні результативності; економічна стратегія залучення працівників у виявлення ідей в області підвищення продуктивності; контроль за нормативами; наявність механізму для перегляду нормативів; гарантовані годинні ставки або рівень заробітної плати; стимулювання допоміжних робочих; "гарантія" роботи; прогнози об'єму робіт.

Заклопотаність у зв'язку із зниженням продуктивності, наслідки інфляції, загальні проблеми підтримки продуктивності і посилення конкуренції на світовому ринку — все це спонукало багато менеджерів знайти і випробувати різні методи "підвищення продуктивності". З початку 70-х років поширюється зацікавленість в застосуванні систем колективного розподілу прибутку, обумовленої зростанням продуктивності, так само як і більш традиційних систем стимулювання. У поєднанні із зусиллями в області автоматизації, партисипативного рішення проблем і якості трудового життя розподіл прибутку обіцяє великі вигоди в справі підвищення продуктивності праці, продуктивнішого використання матеріалів, енергії і капіталу. Будучи ефективно інтегровано із загальною системою довгострокового планування продуктивності, розподіл прибутку може істотно вплинути на продуктивність і прибутковість. Представляється, що система "Імпрошейр" спроектована найкращим чином, оскільки вона увібрала в себе те, що ми дізналися впродовж ряду років в області теорії мотивації. Невдачі можливі навіть з відмінно сконцентрованим устаткуванням, програмами, проектами і т.д., якщо не забезпечено ретельне планування і належне втілення планів в життя. [1]

Групу неекономічних методів складають конкретні організаційні і моральні чини мотивації, які часто переплітаються з конкретними економічними чинами

мотивації і обумовлюють один одного організаційним методам мотивації відноситься мотивація цілями, збагаченням роботи і участю в справах фірми.

Успіх мотивації зумовлюється комплексним підходом до неї, заснованим на глибокому усесторонньому вивченні полягання в організації і мотиваційній структурі поведінки її персоналу, розумінні і підборі інструментів і методів, за допомогою яких можна вирішувати конкретні задачі підприємства.

Мотивація цілями заснована на тому, що великі, грудні і цікаві цілі захоплюють людей, будять в них дух боротьби, змагання, прагнення до досягнення високих результатів.

Мотивація участю в справах фірми припускає надання працівникам права голосу при вирішенні певних проблем (в основному соціального характеру), залучення їх в процес колективної творчості, консультування з ними із спеціальних питань, реальне делегування їм має рацію і відповідальності.

Мотивація збагаченням праці полягає в наданні людям змістовнішої, важливішої, цікавішої, різноманітнішої, соціально значущої роботи, з широкими перспективами професійного і посадового зростання; вона припускає широкий контроль над ресурсами і умовами власної праці.

До моральних способів мотивації відноситься визнання, яке може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання, яке в Україні ще не розповсюдилося, полягає в тому, що працівників, що особливо відрізнялися, згадують в спеціальних доповідях вищому керівництву фірми або особисто представляють йому, вони отримують право підпису відповідальних документів, в розробці яких брали участь, їх персонально поздоровляє дирекція, але випадку свят або сімейних дат. [45]

Публічне визнання відоме краще; воно припускає інформування про досягнення працівників в багатотиражках, на спеціальних стендах, "дошках шани", нагородження тих, що особливо відрізнялися почесними знаками, грамотами, внесення їх імен до спеціальних книг фірми. Часто публічне визнання супроводжується такими заходами економічного характеру, як нагородження, премії, туристичні поїздки, стажування.

Уявлення про роль різних способів мотивації для деяких категорій працівників можна отримати з таблиці.

Таблиця 1.4.

Способи мотивації по категоріях працівників

Менеджери	Фахівці	Службовці
Оплата і премії	Просування по	Оплата і премії
Просування по	Оплата і премії	Просування по службі
Авторитет	Важкі завдання	Самостійність
Гордість	Нова кваліфікація	Пошана
Важкі завдання	Спроможність	Безпека праці

Специфічними формами морального стимулювання є похвала і критика, що мають велике значення під час оцінної бесіди. Похвала винна, слідувати за будь-якими гідними діями підлеглих, навіть самими незначними, але обов'язково конкретними, сприяючими досягненню мети фірми. Це забезпечить її регулярність, послідовність. В той же час: похвала повинна бути дозованою, ґрунтуватися на принципі контрасту, що передбачає певні перерви, бо при дуже частому її повторенні вона перестає бути дієвою. Відсутність похвали, особливо за ефективну роботу, демотивує, як і незаслужена похвала або похвала, з "подвійним дном", тому для похвали бажано мати об'єктивні критерії, що хоч і не афішуються.

За негативні дії підлегли і керівники можуть піддаватися критиці, тобто негативній думці з боку тих, що оточують, що розкриває недоліки і упущення в роботі. [1]

Критика залежить від ситуації і може виявлятися в різних формах: безособово (без імен і прізвищ); з докором в тому, що людина підвела інших; з висловом клопотаності з приводу стану справ у критикованої особи; з жалем, співпереживанням; із здивуванням, іронією, натяком, попередженням, побоюванням, вимогою, викликом. Але основна вимога — конструктивність.

Конструктивна критика направлена на те, щоб не тільки виявити недоліки в роботі співробітника і стимулювати його до роботи над їх усуненням, але і надати йому допомогу. Тому потрібно дотримуватися певних правил. Перш за все критикувати працівника слід в доброзичливій формі, що створюється за рахунок ослаблення звинувачувального акценту, внесення елементів самокритики, похвали

критикованого, шанобливого відношення до його особи (критикуються тільки вчинки), вислови побажань в непрямій формі, без наполягання на своїй точці зору, аргументовано і т.п. не Можна вимагати від нього визнання своїх помилок і правоти того, що критикує. Висловлювати критичні зауваження краще наодинці, підкреслюючи, що відмічені недоліки легко усунені. Критиковані не повинні ображатися на критику. Одночасно за наявності необхідних аргументів вони можуть по діловому захищатися, проте визнавши справедливі докори і пообіцявши виправити помилки. [70]

На закінчення зупинимося ще на одній формі мотивації, яка, по суті, об'єднує попередні, — просуванні на посаді. Воно дає і вищу заробітну плату (економічний мотив), і цікавішу і змістовнішу роботу (організаційний мотив), а також відображає заслуги і авторитет особи (моральний мотив). В той же час цей спосіб мотивації з ряду причин обмежений — перш за все, кількістю посад. Крім того, не всі люди здатні і бажають керувати.

У теоретичному плані об'єктом дослідження мотивації є поведінка (діяльність) людей і методи дії на неї. Практичні завдання мотивації полягають в підборі способів і методів ефективної дії, а також у формуванні гнучких моделей і механізмів орієнтації персоналу на результативну діяльність. Рішення цих задач вимагає комплексного полісистемного підходу, оскільки поведінка людей визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників. Всі ці процеси, складно інтегруючись і заломлюючись в свідомості людини, перетворюються на його вчинки, слова, дії, поведінка в цілому.

Перерахувати всі фактори, що детермінують поведінку людини, неможливо, оскільки важко знайти складніше і багатогранніше явище, ніж людське "Я", яке не тільки неповторно для кожної людини, але і в багатьох важливих аспектах практично невизначено.

У створенні комплексних систем управління слід спиратися на глибоке пізнання і використання законів поведінки людини, які виявляються в прихованих внутрішніх процесах. Тому одними економічними методами без повного урахування загальних законів, а також соціально-психологічних і біопсихологічних

особливостей людей управляти їх трудовою поведінкою і забезпечувати підвищення ефективності виробництва неможливо.

Зараз широко використовується концепція комплексної (системної) мотивації. Вона містить такі складові: розвиток якостей особи на основі усвідомлення необхідності розвитку; визнання індивідуальної праці, шанобливого і уважного відношення до всіх без виключення в організації; оцінки якостей особи; орієнтація мотивації персоналу на результативну діяльність, як з боку організації, так і з боку особи на основі целеполагання; оцінки діяльності; формування мотивації досягнень. [45]

Іншими словами, комплексна мотивація характеризується взаємозв'язком і взаємообумовленістю соціально-психологічних і соціально-економічних процесів, гармонізуючи інтереси особи і організації.

Групова участь в праці приносить задоволення і визнання, проте не слід забувати про те, що світовий процес є результатом діяльності окремих осіб. Біля витоків майже кожного великого відкриття стояли особа і індивідуальна, а не групова діяльність. Люди вимагають до себе індивідуального підходу, хочуть мати власність, прагнуть створити сім'ю, їх праця повинна оцінюватися і отримувати визнання; вони хочуть, щоб їм супроводив успіх. Досвід мотивації кращих компаній США показує, що якщо керівництво упускає з поля діяльності людини як особа, воно втрачає відчуття реальності.

Зі всіх чинників, що впливають на ефективність будь-якої діяльності, найбільше значення має наявність мотивації персоналу на результативність своєї діяльності. Це стосується різних сфер діяльності і рівня організацій — від бригади робочих і фахівців до держави в цілому. Аналіз багатьох досліджень показує, що підприємства, де велика частина персоналу, мотивована на виконанні благородної місії і досягненні суспільно корисних кінцевих результатів, частіше досягають успіху. Розглянемо методи вирішення проблем підприємств за допомогою комплексної мотивації персоналу на досягнення кінцевих результатів діяльності.

Під комплексною мотивацією розуміється створення у персоналу матеріальних, організаційних, моральних і лідерських мотивів, відповідних цілям підприємства.

В умовах інтенсифікації виробництва для ефективної дії на соціальну поведінку працівників, отримання стабільних конкурентоздатних результатів життєдіяльності організації необхідно відмовитися від прямих, грубих методів, як адміністративних, так і економічних.

Мотивація працівників на досягнення кінцевих результатів здійснюється за допомогою навмисної дії на ті або інші сторони життєдіяльності колективу, підприємства. Комплексна система мотивації: приводить до зміни змісту і структури соціально-психологічного клімату в бажаному напрямі (на підвищення продуктивності праці і т. д.). Вона повинна відображати об'єктивну тенденцію соціально-економічного розвитку колективу (підвищення рівня конкурентоспроможності, стабільності, надійності). [1]

Загальна змістовна постановка завдання забезпечення життєдіяльності соціально - економічної системи в нових умовах полягає в підвищенні смислової значущості формування комплексної мотивації персоналу (перш за все керівників) на досягнення кінцевих результатів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні задачі.

1. Розробити модель комплексної мотивації для досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства (будь-якого рівня).
2. Кількісно і якісно оцінити діяльність підприємства і поведінку людини.
3. Створити механізм реалізації комплексного підходу до оцінки результатів діяльності підприємства (включаючи підбір способів і методів мотивації і оцінки).
4. Оптимізувати функціональні зв'язки і скоординувати діяльність підрозділів підприємства для досягнення стратегічної мети.
5. Використовувати консультативно-повчальний комплекс професійного вузівського навчання у поєднанні з виробничим навчанням персоналу для потреб

підприємства в цілях формування системи комплексної мотивації учбовий-професійної діяльності організацій.

6. Розширити можливості постановки і рішення інноваційних задач теоретичного і практичного менеджменту.

Реалізація поставлених завдань відображена, в моделі системи комплексної мотивації персоналу і її впливі на результативну діяльність. За допомогою мотивації, ділові відносини перекладаються на міжособові, відносини співпраці. Подолання технократичних підходів в управлінні виробництвом, мобілізація людського чинника в економіці пов'язані з розглядом працівників як головній цінності на виробництві. Вивчення здібностей і задоволення потреб людей, використання їх з урахуванням інтересів колективу в цілому повинно спати обов'язкової місії організації, орієнтованої на кінцевий результат, що становить. Для цього необхідна радикальна перебудова роботи з кадрами. Ступінь зрілості колективу в цілому і кожній особі в ідеалі приводить до єдності ціннісно - орієнтованих, організаційних і соціально-психологічних способів управління. Формування комплексної мотивації персоналу на результативну діяльність здійснюється по двох напрямках:

розвиток соціально-економічних процесів, що відображають систему багатоаспектної оцінки якостей і результатів діяльності персоналу;

розвиток системи обліку і динаміки мотиваційних характеристик поведінки особи, груп, колективу. Як відомо, суть управління будь-якою організацією як соціальним об'єктом полягає в здійсненні наступних функцій;

планування - починаючи зі встановлення загальних цілей, їх декомпозиції і доведення через планові завдання до кожного виконавця;

організації праці що працюють, тобто забезпечення взаємодії всіх елементів і ланок при досягненні загальне цілей;

контролю (кількісної і якісної оцінки діяльності персоналу), необхідного для того, щоб переконатися в правильності або рівні досягнення мети кожним елементом соціального об'єкту і їх сукупністю;

оцінки формування мотивації поведінки особи, групи, колективу як головного засобу досягнення мети в соціальному середовищі. [45]

Окрім загальноживаної класифікації методів мотивації, їх ще ділять на індивідуальні і групові, а також на зовнішні (винагорода за досягнуті успіхи) і внутрішні (коли винагородою є сама праця, що дає працівникові відчуття суспільної значущості, самоповаги і ін.). [36]

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Соціально-економічною основою активізації зусиль персоналу підприємств (організацій), направлених на підвищення результативності їх діяльності, завжди є мотивація праці.

Для формування належного відношення до праці необхідно створювати такі умови, які б персонал сприймав, як свідому діяльність, що є джерелом самоудосконалення, є основою професійного і службового росту. Система мотивації повинна розвивати відчуття приналежності до конкретної організації. Відповідне відношення до праці і свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці і вживаними стимулами. При домінуючій ролі соціально-економічних умов в основу будь-якої моделі мотивації закладаються, перш за все, психологічні аспекти. Тому проблему мотивації необхідно розглядати через призму людини з її вимогами, психологією і філософією життя. Тобто початковим пунктом управління за допомогою мотивації є мотиви працівників.

Вплив управляючої підсистеми підприємства на чинники поведінки працівника залежать від пізнання елементів не тільки індивідуальної психології, що визначає вчинки кожного працівника, але і колективної психології певних груп працівників. Це пояснює сприйняття мотивації як імовірного процесу: те, що мотивує одного працівника в конкретній ситуації, не впливатиме на нього в іншій

ситуації або не впливатиме на іншого працівника в аналогічних умовах праці. Саме цим пояснюється необхідність конструювання моделей мотивації, що враховують потреби, очікування і сприйняття різними працівниками винагороди за свою працю.

Результативність діяльності конкретного працівника визначається, перш за все, індивідуальними можливостями і особистою зацікавленістю, а також усвідомленням його власної ролі в колективних зусиллях. Об'єм витрат праці залежить від оцінки працівником достатності рівня винагороди і упевненості в тому, що воно буде отримано.

До чинників, які обумовлюють поведінку працівника і вимагають обліку в практиці мотивації його трудової діяльності, відносяться, перш за все: фізичний тип особи (вік, стать і т. п.), рівень самосвідомості і професійної підготовки, психологічний клімат в колективі, вплив зовнішнього середовища і т.п.

У теорії мотивації термін "винагорода" має ширше значення, ніж просто гроші або моральне задоволення, з якими це слово чаші всього асоціюється. Винагорода — це все те, що людина вважає цінною для себе. Але розуміння цінностей у людей не однакове, і тому різною буде і оцінка ними відносного рівня винагороди. Персоналізація (індивідуальна або групова) форм і методів винагороди є заставою дієвості будь-якої моделі мотивації, хоча суто матеріальні потреби домінуватимуть в суспільстві ще достатньо довго.

В той же час слід відмітити, що заробітна плата не може бути єдиною метою трудової діяльності. Матеріальне заохочення робить мотивацію праці результативною лише за умови функціонування останньої як системи, що базується на таких основних принципах:

комунікація, співпраця і згода між працівниками і адміністрацією фірми щодо загальних принципів системи;

обґрунтована система оцінки робіт і визначення об'єму останніх;

добре обґрунтовані критерії вимірювання і оцінки витраченої праці; зважені нормативи по праці, контроль за ними, періодичний перегляд, чітке узгодження заохочення з результативністю діяльності;

винагорода (особливо додаткове) не за рівень результативності роботи взагалі, а саме за той рівень, що перш за все пов'язаний з якістю продукції (послуг).

Поточні зміни в діяльності підприємства і окремих його підрозділів, а також розробка і реалізація стратегії подальшого розвитку нерідко вимагають коректування (регулювання) поведінки окремих категорій працівників.

Регулювання поведінки працівників полягає у виявленні функціональних або бажаних видів поведінки і підкріпленні таких відповідною мотивацією.

До фундаментальних принципів, пов'язаних з регулюванням поведінки людей, відносяться наступні:

по-перше, необхідність приймати до уваги тільки реально можливі в конкретних умовах діяльності поведінкові явища;

по-друге, використання частоти прояву цих поведінкових явищ у відповідній групі працівників як основні показники;

по-третє, постійне спостереження і контроль поведінки.

Алгоритм регулювання поведінки має універсальний характер і передбачає 5 етапів регулювання: 1) виявлення; 2) вимірювання; 3) аналіз; 4) втручання; 5) оцінка. Одиницею аналізу може бути як індивід, так і група людей. Але у будь-якому випадку успіх так званого ситуативного управління поведінкою значною мірою залежить від виявлення причинно-наслідкового зв'язку між поведінкою і результатами роботи, між діями, що коректують, і підвищенням ефективності діяльності підприємства.

Що стосується колективної психології, то формування дієвої системи мотивації спирається на постійний аналіз і вдосконалення відносин між: працедавцями і найнятими робітниками; керівниками і їх підлеглими; конкуруючими робочими групами, що виконують схожі функції.

Проблема мотивації праці цікавила учених з давніх часів. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, О. Шелдон, А.Файоль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на заході стали А.Маслоу, Ф. Герцберг, Л.Портер і ін. Істотний внесок в цей процес зробили українські вчені: М. Вольський, Г.Цехановський, М.Туган-Барановський.

Можна умовно виділити чотири етапи розвитку теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності:

поява "школи наукового управління" Ф.Тейлора і його послідовників.

Закони управління: а) створення наукової бази; б) відбір працівників і менеджерів на основі наукових критеріїв, їх тренування і навчання; у) співпраця адміністрації з працівниками з приводу впровадження НОП; г) рівномірний і справедливий розподіл обов'язків (відповідальності) між працівниками і менеджерами.

доктрина "людських відносин" соціолога Е.Мейо.

Участь працівників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, але і складним соціально-психологічним процесом. Останній включає взаємини працівників між собою і з управляючим персоналом, а також задоволення ряду потреб і інтересів нематеріального характеру.

60-70 г.г. нашого сторіччя.

Зокрема, теорія співпраці Д. Мак-Грегора - залучення найнятих робітників до управління; теорія "Х" і теорія "У".

Концепція "людських ресурсів" - розвиток трудового потенціалу організації (гуманізація праці; якість трудового життя і т.д.).

Теорії мотивації розглядаються у двох аспектах: змістовому і процесуальному.

Змістова теорія (теорія задоволення) базується на принципі ідентифікації тих внутрішніх спонук (називаються потребами), які змушують людей діяти певним чином. Найвідомішими змістовними теоріями мотивації є такі:

теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;

теорія ЖВЗ Клейтона Альдерфера;

теорія двох факторів Фредеріка Герцберга;

теорія трьох потреб Девіда МакКлеланда.

Процесуальна теорія (більш сучасна) базується передовсім на тому, як поведуться люди, орієнтуючись на їхні сприймання і пізнання. З поміж багатьох процесуальних теорій мотивації в дипломній роботі розглядаються такі: теорія

справедливості С. Адамса, теорія очікувань В.Врума і модель мотивації Портера — Лоулера.

В результаті слід зазначити, що мотиваційні теорії указують особам, які управляють персоналом, в якому напромі здійснювати мотиваційну політику, але не дають однозначних рецептів для дії.

У вітчизняних дослідженнях в останній період почала активно розвиватися теорія мотивації праці. При вирішенні проблеми мотивації праці найбільше розповсюдження знаходять класифікації за способом дії і способом задоволення потреб. За способом задоволення потреб мотивацію підрозділяють на матеріальну, трудову і статусну.

Матеріальна мотивацій направлена на задоволення потреб через оплату праці, трудова — через досягнення результатів статусна — за допомогою отримання якого-небудь статусу вищого рівня (просування по службі, визнання лідерства т. п.).

Успіх мотивації зумовлює комплексним підходом до неї, оснований на глибокому усесторонньому вивченні стану в організації і мотиваційній структурі поведінки її персоналу, розумінні і підборі її персоналу, розумінні і підборі інструментів і методів, за допомогою яких можна вирішувати конкретні задачі підприємства.

Отже, актуальність проблем мотивації не оспорується, оскільки від чіткої розробки ефективної системи мотивації залежить не тільки підвищення соціальної і творчої активності конкретного працівника, але і кінцеві результати діяльності підприємств різних форм власності, виробничої і невиробничої сфер діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ"КВСЗ"

2.1. Загальна характеристика підприємства ПАТ"КВСЗ"

Історія Крюківського вагонобудівного заводу (ПАТ"КВСЗ") почалась 1869 році, з невеликих вагоноремонтних майстерень Харківсько–Миколаївської залізниці, які займалися поточним ремонтом вантажних вагонів. З введенням в 1900 році нових виробничих корпусів майстерні почали здійснювати поточний ремонт пасажирських вагонів. В ті далекі роки на підприємстві працювало 400 робітників, які забезпечували ремонт 120 вантажних та 20 пасажирських вагонів на місяць.

В 1924 році з розвитком промислового виробництва в країні деякі ремонтні підприємства залізничної галузі, в тому числі і Крюківські вагоноремонтні майстерні були перепрофілюванні на випуск залізничної техніки, тоді ж колектив заводу і одержав перше відповідальне завдання – налагодження випуску 16-тонних критих вагонів з металевим каркасом. І уже незабаром підприємство повністю перейшло від ремонту до випуску залізничної техніки: 20-тонних двовісних платформ та 60-тонних піввагонів. Чисельність працюючих на той час становила 1800 чоловік. В середині 30-х років минулого сторіччя підприємство досягло рекордної у передвоєнні роки виробничої цифри – 7000 вагонів на рік. В роки війни завод був евакуйований до м. Пермь, де в стислі терміни було налагоджено виробництво оборонної продукції –фугасних авіаційних бомб. Повернувшись із евакуації у 1944 році колектив заводу розпочав відбудову виробництва паралельно з відбудовою самого підприємства, і уже у 1945 році розпочав серійний випуск 60-тонних піввагонів, а до 1948 року повністю відродив довоєнні об'єми випуску продукції. В роки війни завод був евакуйований до м. Пермь, де в стислі терміни було налагоджено виробництво оборонної продукції –фугасних авіаційних бомб. Повернувшись із евакуації у 1944 році колектив заводу розпочав відбудову виробництва паралельно з відбудовою самого підприємства, і уже у 1945 році розпочав серійний випуск 60-тонних піввагонів, а до 1948 року повністю відродив

довоєнні об'єми випуску продукції. В середині 50-х років було розпочато виробництво піввагонів з вантажопідйомністю 93т, конструкція яких була відмічена золотою медаллю на Всесвітній промисловій виставці у м Брюссель в 1958 році.

З кожним роком змінювалось лице виробництва на підприємстві. Вводились до строю нові виробничі черги та полуавтоматичні лінії, зварювальні та заготівельні цехи, нарощувався конструкторсько - технологічний потенціал, перетворившись на початку 70 –х років ХХ сторіччя Крюківський вагонобудівний у високотехнологічне, багатoproфільне підприємство- одне з базових підприємств вагонобудівної галузі країни. З того часу підприємство значно удосконалило свою роботу, розширив не тільки номенклатуру і кількість виробленої продукції, а і напрямки виробництва.

Сьогодні Крюківський вагонобудівний завод- багатoproфільне підприємство з повним виробничим циклом – від генерованої конструкторської ідеї до виготовлення готової продукції- є центром розробки найбільш сучасних виробів, перш за все для потреб залізниць, дякуючи чому ведучі позиції не тальки в Україні, а і далеко за її межами.

ПАТ "Крюківський вагонобудівний завод створений з метою забезпечення функціонування єдиного технологічного комплексу транспортного виробництва в Україні та з метою підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів на основі сумісної діяльності підприємств, концентрації основних джерел фінансування для реалізації програм та інвестиційних проектів.

В даний час реєстр акціонерів компанії налічує 13581 акціонера - власник акцій компанії (рис. 2.1).

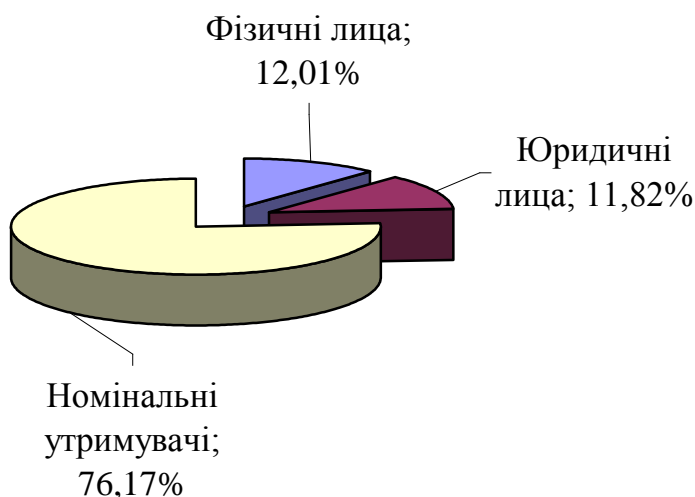


Рис. 2.1. Структура утримувачів акцій ПАТ "КВСЗ" [16]

Виробничий потенціал компанії досить великий, компанія має унікальне устаткування і технологію для виробництва рухомого складу залізничного транспорту, колісних пар, тягових передач локомотивів, зварних конструкцій (головних рам, рам візків, кузовів), гальмівного устаткування, теплообмінників, секцій радіаторів, редукторів. Також компанія має дуже великі виробничі площі, що також впливає на її виробничий потенціал (табл. 2.1).

ПАТ "КВСЗ" має 3028 одиниць металообробного устаткування, зокрема:

Металорізального - 1906 одиниць; ковальсько-пресового - 385 одиниць; ливарного - 52 одиниці; механічної обробки - 2 одиниці; зварювального - 671 одиницю; газорізального - 12 одиниць.

Виготовлення продукції здійснюється із застосуванням технологічних операцій:

1. Сталеве, чавунне, кольорове литво;
2. Холодне штампування;
3. Різка листового металу;
4. Зварювання;
5. Механічна обробка;

6. Вузлова збірка;
7. Виробництво неметалічних виробів;
8. Термічна обробка;
9. Гальванічні покриття;
10. Електромонтаж;
11. Загальна збірка;
12. Реостатні і обкатувальні випробування;
13. Забарвлення.

Таблиця 2.1

Виробничі площі компанії ПАТ "КВСЗ", (м²) [16]

№ п/п	Найменування цехів, служб	Розвернута площа, усього: м ²	У том числі		
			Виробнича	Допоміжна	Службово-побутова
1.	МСЦ	49243,00	32156,00	11374,00	5713,00
2	Редукторний	23175,00	15706,00	3228,00	4241,00
3.	Тепловозорамний	38359,00	26073,00	5577,00	6709,00
4.	ЗСЦ	28046,00	12728,00	12684,00	2634,00
5.	ХШ	15640,00	11119,00	2742,00	1779,00
6.	ССЦ	52166,00	31090,00	11273,00	9803,00
7.	ИПЦ "Захисні покриття"	8611,00	7172,00	980,00	459,00
8.	Експериментальний	12974,00	7439,00	2345,00	3190,00
9.	ИПЦ "Полімер"	3330,00	1874,00	959,00	497,00
10.	АТЦ	2819,00	1481,00	727,00	611,00
11.	ЖДЦ	5755,00	2305,00	830,00	2620,00
12.	Цех комплектації	18747,05	399,00	16496,95	1851,10
13.	РМЦ	5724,00	3072,00	1174,00	1478,00
14.	ЧЛЦ	10967,00	5899,00	3917,00	1151,00
15.	Цех ПТЦ "ОМ"	50087,00	31557,00	14355,00	4175,00
16.	Інші цехи і підрозділи	166143,00	47603,00	40622,00	77918,00
	ВСЬОГО:	491786,05	237673,00	129283,9	124829,10

Компанія має унікальне устаткування і технологію для виробництва рухомого складу залізничного транспорту, колісних пар, тягових передач локомотивів, зварних конструкцій (головних рам, рам візків, кузовів), гальмівного устаткування, теплообмінників, секцій радіаторів, редукторів.

Розглянемо кадровий склад компанії ПАТ"КВСЗ".

Відповідно до наказу ГД від 04.01.2014р. №5 "Про заходи по кадровому забезпеченню плану виробництва в 2014р." основна робота управління кадрів компанії була направлена на реалізацію заходів по вдосконаленню кадрової політики.

Відповідно до збільшених об'ємів виробництва, освоєнням нових видів продукції проводився пошук і відбір для прийому основних робочих переважно з відрядною платнею праці.

За звітний період 2014 року було прийнято 990 чол., з них робочих - 703 чол., зокрема робочих-відрядників - 222 чол. Робочих по професіях: електрогазозварників - 46, слюсарів - 173, верстатників - 88, ІТР прийняте - 244 чол., зокрема керівників - 47, фахівців - 197 чол.

Середній вік працівників підприємства - 44 роки, середній стаж роботи - 22 роки.

За 2014 рік для підвищення рівня кваліфікації кадрів з метою успішного освоєння нових видів продукції проведено навчання:

на курсах цільового призначення - 667 робочих, правовим - 720 робочих. Переучено - 236 робочих, підвищили кваліфікацію - 276 робочих, 694 фахівця.

Основними напрямками кадрової політики за минулий період і на 2014 рік слід вважати:

максимальне використання досвідчених робочих і фахівців для задоволення потреб виробництва;

навчання, висунення молодих робочих і фахівців, формування дієвого резерву кадрів;

підтримка і просування здатних працівників компанії, виховання керівних кадрів;

щонайповніше задоволення потреб колективу в кадрах, турбота про них на основі укладеного колективного договору;

забезпечення вдосконалення і підвищення рівня кадрової політики. Приведення співвідношення до 8 робочих компанії на 1 керівника (без урахування

старших майстрів, майстрів цехів), відповідно до рішення наглядової ради від 14.11.2014р. №29;

проведення співбесіди з працівниками, що досягли пенсійного віку, в частині їх подальшої роботи на посаді і терміну роботи. За підсумками співбесіди на місця, що вивільняються, згідно заявок здійснений прийом молодих робочих і фахівців згідно укладених договорів з учбовими закладами.

Чисельність працівників компанії та їх структура приведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура чисельності працівників компанії "КВСЗ" у 2014 році (чол.) [16]

№ п/п		2013р	Питома вага в чисельності ПВП, чол.	2014р	Результат	Темп зростання %	Питома вага в загальній чисельності	Питома вага в чисельності ПВП, чол.
1.	Всього персоналу	7164	-	7369	+205	102,9	100,0	-
В тому числі								
2.	Непромислова група	766	-	769	+3	100,4	10,4	-
3.	ПВП, з них	6398	100,0	6600	+202	103,1	89,6	100,0
3.1.	робочі	4030	63,0	4133	+103	102,6	56,1	62,6
3.2.	службовці	2368	37,0	2467	+99	104,2	33,5	37,4

Чисельність по компанії в цілому збільшилася на 205 чіл. або на 2,1%, а промислово-виробничого персоналу на 202 чіл. або на 3,1%.

Збільшення чисельності відбулося по всіх категоріях працівників. По робочих вона збільшилася на 103 чіл. або на 2,6 %" а по службовцях на 99 чіл. або на 4,2%.

В цілому питома вага робочих в чисельності промислового персоналу зменшилася на 0,4 % проти 2014 року.

Аналізуючи звітний період 2015 року, ми бачимо, що було прийнято 1797 чол., з них робочих - 1439 чол., зокрема робочих-відрядників - 576 чол. З робочих

по професіях: електрогазоварників - 90 чол., слюсарів - 168 чол., верстатників - 77 чол., ІТР - 358 чол., зокрема керівників - 36 чол., фахівців - 322 чол.

Середній вік працівників підприємства - 44 роки, середній стаж роботи - 9 років.

В 2015 році проводилося професійне навчання по наступних напрямках: підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу компанії - 1042 чол.:

атестовано і переучено робочих, які обслуговують об'єкти підвідомчі інспекції Держнаглядохоронпраці - 1645 чол.;

було організоване підвищення кваліфікації, переатестація керівників і фахівців з охорони праці і правил Держнаглядохоронпраці - 877 чол.;

було організоване стажування фахівців і керівників підрозділів згідно плану поетапного просування по службі - 24 чол.

Спільно з головними фахівцями компанії, керівниками структурних підрозділів проводиться робота з подальшого створення, устаткуванню учбової бази компанії для отримання дозволу на проведення професійної підготовки, перепідготовки і підвищенню кваліфікації працівників, що привертаються до виконання роботи підвищеної небезпеки по ліцензованих професіях.

Проводилися: співбесіди з прийому на роботу в компанію - 1601 чол.; психодіагностика поступають на роботу в компанію осіб, що мають вищу і базову вищу освіту - 175 чол.; психодіагностика фахівців, що пройшли стажування - 17 чол.

Розроблено і проведено 5 соціологічних досліджень з актуальних проблем діяльності підрозділів компанії.

Чисельність по компанії в цілому збільшилася на 552 чіл. або на 7,6 %, а промислово-виробничого персоналу - на 804 чіл. або на 12,2 %.

Збільшення чисельності ПВП відбулося по всіх категоріях тих, що працюють: по робочих - на 576 чіл. або на 14,0 %, зокрема по основних робочих - на 260 чіл. або на 20,7%; по службовцях - на 228 чіл. або на 9,2%. По непромисловій групі відбулося зменшення чисельності на 252 чіл. або на 39,8%.

В цілому питома вага робочих в чисельності промислового персоналу зменшилася на 0,4 % проти 2014 року.

Аналізуючи звітний період 2015 року, ми бачимо, що було прийнято 1797 чол., з них робочих - 1439 чол., зокрема робочих-відрядників - 576 чол. З робочих по професіях: електрогазозварників - 90 чол., слюсарів - 168 чол., верстатників - 77 чол., ІТР - 358 чол., зокрема керівників - 36 чол., фахівців - 322 чол.

У табл. 2.3 розглянута чисельність працівників компанії за звітний період 2015 року.

Таблиця 2.3

Структура чисельності працівників компанії у 2015 році, (чол.) [16]

№ п/п		2014 рік	Питома вага в чисельності ПВП	2015 рік	Результат	Темп зростання %	Питома вага в загальній чисельності	Питома вага в чисельності ПВП
1.	Всього персоналу,	7224	-	7776	+552	107,6	100,0	-
В тому числі								
2.	Непромислова група	633	-	381	-252	60,2	4,9	-
3.	ПВП, з них	6591	100,0	7395	+804	112,2	95,1	100,0
3.1.	робочі, в т.ч.	4104	62,6	4680	+576	114,0	60,2	63,3
	основні	1257	18,0	1517	+260	120,7	19,5	20,5
	допоміжні	2847	44,6	3163	+316	111,1	40,7	42,8
3.2.	службовці	2487	37,4	2715	+228	109,2	34,9	36,7

За звітний період 2014 року фонд оплати праці по компанії склав 296573 тис. грн., в т.ч. по промислово-виробничому персоналу - 267338 тис. грн., по непромисловій групі - 28535 тис. грн., по необліковому складу - 70 тис. грн.

Із загального ФОП основна зарплата склала по компанії - 237818 тис. грн., в т.ч. по ПВП - 214992 тис. грн., по непромисловій групі - 22826 тис. грн. Питома вага основної зарплати у фонді оплати праці відповідно склав 80,0%.

Середньомісячна заробітна платня на одного працює склала по компанії 3354 грн., в т.ч. по ПВП - 3375 грн., по непромисловій групі - 3092 грн.

Порівняно з минулим роком середня зарплата по компанії зросла на 760 грн.

Зростання середньої зарплати пов'язане із зростанням об'ємів товарної продукції, а також збільшенням тарифних ставок і посадових окладів працівникам компанії. Приріст середньої зарплати на 1% приросту продуктивності праці склав 0,6. Використання фонду оплати праці по компанії за 2014 р. приведенне в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Використання фонду оплати праці по компанії за 2014 рік [16]

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	Усього по компанії	ПВП			Непромислова група
				Усього	У тому числі		
					Робочі	Службовці	
1.	УСЬОГО ФОП	т.грн	296573	267338	166647	100694	28535
2.	Основна зарплата	т.грн	237818	214992	135558	79434	22826
	у т.ч. робочих-здільників	т.грн	-	56045	-	-	-
	Питома вага основної зарплати в ФОП	%	80,2	80,4	81,4	78,9	80,0
3.	Додаткова зарплата	т.грн	58210,0	51830,7	30890,7	20940,0	5670,3
	Питома вага додаткової зарплати в ФОП	%	19,6	19,4	18,5	20,8	19,9
3.1.	Надбавки, доплати, переглянуті законом	т.грн	19598	16398	12312	4086	3020
	Питома вага доплат в ФОП	%	6,6	6,1	7,4	4,1	11,2
3.2.	Начислення за невідпрацьований час	т.грн.	25661	23774	14673	9101	1887
	Питома вага начислень в ФОП	%	8,7	8,9	8,8	9,0	6,6
3.3.	Премії по годинним положенням	т.грн	1335	1326	534	792	9
	Питома вага премії в ФОП	%	0,4	0,5	0,3	0,8	-
3.4.	Інші виплати із допоміжного ФОП	т.грн	11616	10339	3378	6961	577
	у т. ч. компенсація	т.грн	1360	1123	953	170	237
	Питома вага інших виплат в ФОП	%	3,9	3,9	2,0	6,9	2,1
4.	Другі заохочувальні і компенсаційні виплати	т.грн	545	509	192	317	36
	Питома вага інших заохочень і компенсаційних виплат в ФОП	%	0,2	0,2	0,1	0,3	0,2
5.	Середньомісячна виробітка на 1 працюючого ПВП (в с. ц.)	грн.	-	15680	-	-	-

Закінчення табл. 2.4

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	Усього по компанії	ПВП			Непромислова група
				Усього	у тому числі		
					робочі	службовці	
6.	Темп росту продуктивності праці	%	–	145,3		–	–
7.	Середньомісячна зарплата на середньосписочну чисельність	грн.	3354	3375	3360	3401	3092
8.	Темп зростання середньої зарплати	%	129,2	128,5	124,2	136,5	133,9
9.	Приріст середньої з/п на 1% приросту продуктивності праці	%		0,6			

У табл. 2.5 приведені дані, щодо непродуктивних виплат з фонду оплати праці по компанії "КВСЗ" у 2014 році.

Таблиця 2.5

Непродуктивні виплати з фонду оплати праці по компанії "КВСЗ" у 2014 році, (тис.грн.) [16]

№		Факт 2014р.	Факт 2015р.	Результат (+/-), тис. грн.
1.	Відхилення від нормальних умов праці	31,0	71,5	+40,5
2.	Доплата до середнього заробітку	1744	2469	+725
3.	Доплата за роботу в наднормовий час	1,2	1,3	+0,1
4.	Оплата простоїв	16,1	4,9	-11,2
	УСЬОГО:	222,7	324,6	101,9
	Питома вага непродуктивних виплат до загального ФОП	1,1	1,2	+0,1

Непродуктивні виплати склали 3246 тис. грн. або 1,2 % до загального ФОП.

Однією із значних статей виплат є доплати до середнього заробітку, пов'язані в основному з перекладом робочих з цеху в цех по виробничій необхідності, питома вага яких складала до загального ФОП 0,9 %.

Проти 2014 року непродуктивні виплати збільшилися на 1019 тис. грн. або в 1,5 разу. Зміна відбулася за рахунок збільшення доплат до середнього заробітку,

оплати відхилень від нормальних умов праці. Питома вага непродуктивних виплат загалом ФОТ порівняно з минулим роком збільшився на 0,1 % .

В табл. 2.6. приведено рівень та структуру зарплати робочих-відрядників по провідних професіях та відхилення між 2015 та 2014 роками у зарплаті.

Таблиця 2.6

Рівень і структура приведеної зарплати робочих-відрядників по провідних професіях, (грн.)

Професія	Зарплата в грн.		Відхилення +/-
	2014р.	2015 р.	
Слюсар механо-складальних робіт	4200	4820	+620
Слюсар по збірці металоконструкцій	4100	5060	+960
Свердлувальники	4040	4860	+820
Малярі	4270	5600	+1330
Електрозварники	4100	5060	+960
Токарі	3950	4600	+650

З табл. 2.6 видно, що в 2014 році мало місце зростання відрядної заробітної платні. Це пов'язано із збільшенням з липня звітного року тарифних ставок робочим - відрядникам.

Порівняно з минулим роком втрати робочого часу збільшилися на - 64599 людино-дня або на 19,0 %. Основною причиною збільшення втрат робочого часу з'явилися нез'явлення з дозволу адміністрації.

Фонд робочого часу в порівнянні з минулим роком має деякий зріст. В таблиці 2.9 представлені дані, які відображають фонд робочого часу.

За звітний рік компанією відпрацьовано 1448756 людино-дня або всього 78,3% номінального фонду часу.

Втрати робочого часу склали 400387 людино-дня.

За аналізований період підприємство практично працювало на однозмінному графіку. Коефіцієнт змінності за 2014 рік склав 1,1.

Використання фонду робочого часу у 2014 році на ПАТ"КВСЗ" приведено у табл. 2.7.

Використання фонду робочого часу у 2014 році

		Людино- годин	Людино- днів	Днів
1.	Календарний фонд часу	21478018	2689803	365
2.	Вихідні і святкові дні	6725280	840660	114
3.	Номинальний фонд часу	14752738	1849143	251
4.	Нез'явлення на роботу в т.ч.	3165787	400387	54,3
4.1.	Тарифна відпустка	1046841	138853	18,8
4.2.	Відпустка по навчанню	56827	6308	0,8
4.3.	Хвороби	510588	59462	8,1
4.4.	Прогули	2024	253	-
4.5.	Нез'явлення з дозволу адміністрації	1536792	192099	26,1
4.5.1.	З них за ініціативою адміністрації	1254728	156841	21,3
4.5.2.	Адміністративна відпустка	282064	35258	4,8
4.6.	Інші нез'явлення	8611	2899	0,4
4.7.	Простої	4104	513	од
5.	Реальний ФРЧ	11586951	1448756	196,7
6.	Середня тривалість робочого дня (год.)			7,99
7.	Річний ефективний ФРЧ (год.)			1571,6

Нормування праці виробничих робочих - відрядників здійснюється згідно стандарту підприємства "Порядок організації нормування праці" і щорічно видаваного наказу № 4 і колдоговору. Нормування основної продукції здійснюється службою нормування центрального технологічного бюро по розроблених їм технологічних процесах на основі загальних машинобудівних, галузевих і заводських нормативів часу.

Нормування маршрутних техпроцесів здійснюють працівники БОТЗЕП цехів. Норми часу, встановлені по укрупнених нормативах або досвідченим шляхом після закінчення трьох місяців переглядаються або продовжуються за узгодженням з Відділом праці.

Заміна застарілих норм часу проводиться у міру проведення організаційних і технічних заходів.

Змінені норми часу і розцінки доводяться до робочих не пізніше, ніж за два місяці до впровадження їх у виробництво.

Праця робочих-відрядників оплачується згідно встановленим нормам часу і розцінкам, узгодженим з профспілковим комітетом, з видачею нарядів до початку роботи.

Вироби нової техніки і разові роботи нормуються за маршрутною технологією із застосуванням "Укрупнених нормативів часу" або досвідченим шляхом.

2.2. Аналіз виробництва і реалізації продукції

У 2014 році значно зросли об'єми виробництва в порівнянні з 2013 роком. Темп зростання склав 149,9%. Об'єм фактично проведеної товарної продукції склав:

у діючих цінах - 118355 тис. грн.;

у зіставних цінах - 124114 тис. грн.

Об'єм виробництва в 2014 році склалася таким чином:

Пасажирські вагони - 50,0%; електропоїзди змінного струму - 15,3%; дизель-поїзди - 9,9%; трамваї - 2,4%; поворотний круг - 0,6%; модернізація і капітальний ремонт вагонів - 4,6%; запчастини з/д транспорту і експорту - 10,0%; інші - 7,2%;

Фактична виробнича собівартість товарної продукції в 2014р. склала 99733 тис. грн., що на 24749 тис .грн. більше, ніж в 2013 р.

У 2014 році фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції (за виробничою собівартістю) склали 84,27 коп., що на 6,46 коп. нижче, ніж в 2013р. (90,73 коп.).

Порівняльний аналіз фактичної собівартості товарної продукції в розрізі статей калькуляції представлений в табл. 2.8. У 2014 році фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції (за виробничою собівартістю) склали 84,27 коп., що на 6,46 коп. нижче, ніж в 2013р. (90,73 коп.).

Збільшення витрат по змінних і постійних загальновиробничих витратах обумовлене підвищенням зарплати допоміжним робочим і службовцям згідно впровадження в повному об'ємі галузевої тарифної угоди № 03-3/416-015-8 від

25.01.2013р., збільшенням витрат по енергоносіях, впливом залишків незавершеного виробництва.

Таблиця 2.8

Порівняльний аналіз фактичної собівартості товарної продукції в розрізі статей калькуляції

Найменування показників	2013 рік	2014 рік	Результат "+"зріст "-зниження"
Товарна продукція в діючих цінах	82644	118355	
Виробнича собівартість, в т.ч.:	74984	99733	+24749
Сировина і матеріали	11900	14804	+2904
Що комплектують вироби	40017	52514	+12497
Напівфабрикати власного виробництва	155	168	+ 13
Паливо	282	271	-11
Основна заробітна платня виробничих робочих	3874	5312	+ 1438
Додаткова заробітна платня виробничих робочих	837	1123	+286
Нарахування на заробітну платню	1743	2395	+652
Втрати від браку	266	153	-113
Оснащення	842	1034	+ 192
Підготовка виробництва		17	+ 17
Змінні загальновиробничі витрати	7481	10988	+3507
Постійні загальновиробничі витрати	7587	10954	+3367

Витрати на 1 грн. товарної продукції за 2013-2014 рр. по статтях калькуляції представлені в табл. 2.9.

Питома вага продукції в загальному об'ємі реалізації склала: бартер 9,8%; експорт 3,6%.

Динаміка витрат на 1 грн. товарної продукції

Статті калькуляції	Фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції		Результат "+"зріст "-" зниження,
	2013р.	2014р.	
Сировина і матеріали	14,4	12,51	-1,89
Комплектуючі вироби	48,42	44,37	-4,05
Напівфабрикати власного виробництва	0,19	0,14	-0,05
Паливо	0,34	0,23	-0,11
Основна заробітна платня виробничих робочих	4,69	4,49	-0,2
Додаткова заробітна платня виробничих робочих	1,01	0,95	-0,06
Нарахування на заробітну платню	2,11	2,02	-0,09
Втрати від браку	0,32	0,13	-0,19
Оснащення	1,02	0,87	-0,15
Підготовка виробництва		0,01	+0,01
Змінні загальновиробничі витрати	9,05	9,29	+0,24
Постійні загальновиробничі витрати	9,18	9,26	+0,08
Всього	90,73	84,27	-6,46

Структура реалізованої продукції за 2013-2014 роки приведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Структура реалізованої продукції

		2013р. (тис. грн.)	2014р. (тис. грн.)	Відхилення тис. грн.
1.	Товарна продукція	81634,8	106777,9	25143,1
2.	Експортна товарна продукція	7855,6	3959,1	-3896,5
3.	Нетоварна продукція	3300,7	4595,5	1294,8
4.	Експортна нетоварна продукція	161,4	5,1	-156,3
5.	Матеріали (виробничі запаси)	7184,8	55871,7	48686,9
6.	Послуги служб компанії	374,5	561,9	187,4
7.	Оренда	347,6	386,9	39,3
8.	Оренда (інші країни)	4936,5	3103,4	-1833,1
9.	ВСЬОГО:	105795,9	175261,5	69465,6

У 2015 році значно зросли об'єми виробництва в порівнянні з 2014 роком. Темп зростання склав 209,3%. Об'єму фактично проведеної товарної продукції склав:

у діючих цінах - 404135 тис. грн.;

у зіставних цінах - 400271 тис. грн.

У 2015 році об'єм реалізації товарної продукції склав 409057 тис. грн.

Питома вага продукції в загальному об'ємі реалізації склала:

бартер 0,8%;

експорт 74,7%.

Фінансові результати від реалізації товарної продукції наступні:

витрати на 1 грн. реалізованої продукції 98,15 коп.;

рентабельність реалізованої продукції " + "1,9%.

Фактична виробнича собівартість товарної продукції в 2015р. склала 314 787 тис. грн., що зумовило витрати на 1 грн. товарної продукції - 77,89 коп.

В порівнянні з 2014 роком витрати понижені на 2,59 коп. (80,48 коп. на 1 грн. товарної продукції в 2014 році).

В таблиці 2.11 аналізуються витрати на 2 грн. товарної продукції по статтях калькуляції за 2014-2015 роки.

Таблиця 2.11

Динаміка витрат на 1 грн. товарної продукції по статтях калькуляції, коп.

Статті калькуляції	Фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції		Результат "+"зріст "-" зниження
	2014р.	2015р.	
Сировина і матеріали	7,88	8,69	+0,81
Комплектуючі вироби	51,29	50,33	-0,96
Напівфабрикати власного виробництва	0,18	0,28	+0,1
Паливо	0,15	0,43	+0,28
Основна заробітна платня виробничих робочих	3,54	3,09	-0,45
Додаткова заробітна платня виробничих робочих	0,79	0,82	+0,03
Нарахування на заробітну платню	1,63	1,53	-0,6

Статті калькуляції	Фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції		Результат "+"зріст "-" зниження
	2014р.	2015р.	
Втрати від браку	0,21	0,17	-0,04
Оснащення	0,96	1,27	+0,31
Підготовка виробництва	0,24	1,36	+1,12
Змінні загальнопромислові витрати	6,61	4,80	-1,81
Постійні загальнопромислові витрати	7,00	5,12	-1,88
Всього	80,48	77,89	-2,59

Динаміку росту об'ємів придбаної сировини, матеріалів та комплектуючих виробів приведено на рис. 2.2.

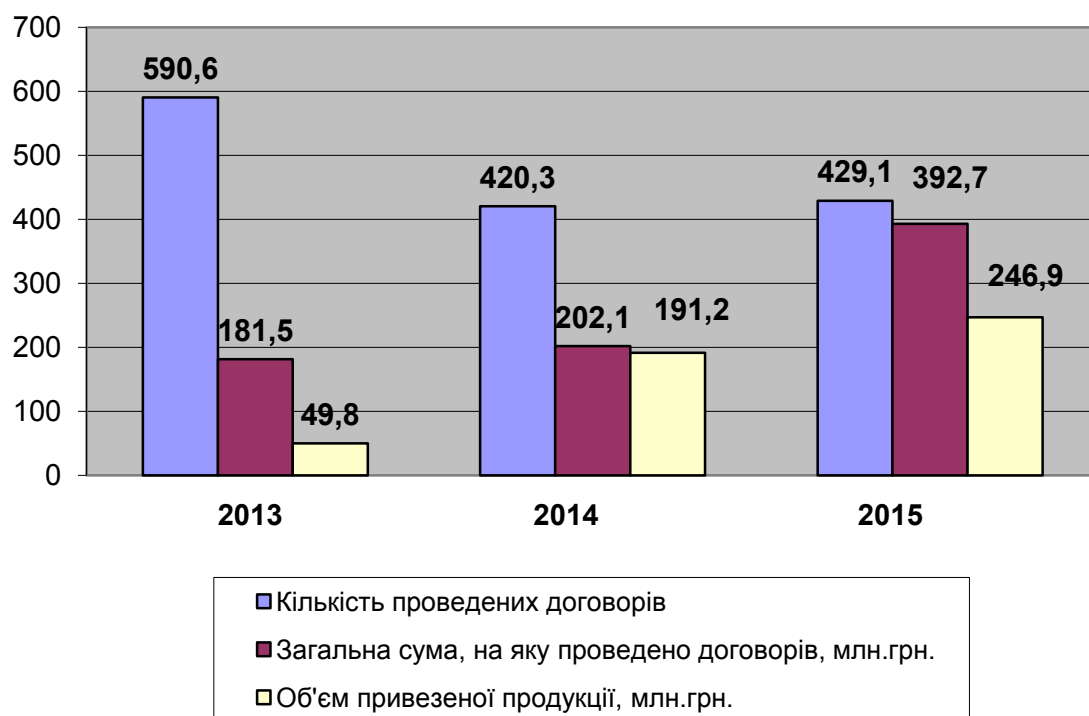


Рис. 2.2. Зріст об'ємів придбаної сировини, матеріалів та комплектуючих виробів

Фактичні витрати по додатковій заробітній платні зросли з 0,79 коп. на 1 грн. товарної продукції в 2014р. до 0,82 коп. в 2015р. у зв'язку з виплатою індексацій по заробітній платні, компенсацій за несвоєчасно виплачену зарплату і невикористану відпустку, оплату у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності і премією.

Проаналізуємо капітальні вкладення та інвестиції у ПАТ"КВСЗ". Відділ будівель і споруд є самостійним структурним підрозділом компанії, призначеним для здійснення нагляду за станом і експлуатацією будівель і споруд і організації їх ремонту.

Плановим кошторисом витрат капітального характеру на 2015 рік було передбачено 26724 тис. грн. на капітальне будівництво, реконструкцію і технічне переозброєння, капітальні ремонти і придбання основних фондів.

Роботи велися по будівництву котельних в цехах компанії ЕРЦ, ТСЦ, ЗСЦ на суму 29 тис. грн.

Проведена реконструкція приміщень ТЕЦ, ОГЕ, ТСЦ під учбову базу УТЦ на суму 22 тис. грн., реконструкція з/д шляху в районі західної горловини ст. Заводська на суму 42 тис. грн.

У табл. 2.12 приведено звіт про капітальні інвестиції за 2015 рік.

Таблиця 2.12

Звіт про капітальні інвестиції за 2015 рік, тис. грн.[16]

№ п/п	Найменування статей	Фактичне виконання
	Капітальні інвестиції, всього	17386
1.	Капітальне будівництво	246
2.	Капітальні ремонти, всього	6698
2.1	Будівлі і споруди	4794
	в т.ч. соціальна сфера	1063
2.2.	Технологічне устаткування	1823
2.3.	Енергогосподарство	81
3.	Придбання і виготовлення основних фондів	4746
4.	Придбання нематеріальних активів	336
5.	Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	5360

Відомість об'єктів незавершеного будівництва на 01.01.2016г. представлена у табл. 2.13.

Відомість об'єктів незавершеного будівництва на 01.01.2016р., грн. п

№	Найменування об'єктів	СМР	Проектні роботи	Устаткування в монтажі	Всього
1.	Малярно-здавальний цех	3703718-20	33381-80	-	3737100-00
2.	Склад злитків	1268698-80	215590-30	74290	1558579-10
3.	Модельний цех	343051-55	-	-	343051-55
4.	Ділянка різки спецсталі	138000-00	-	-	138000-00
5.	Рампа складу солі	35600-00	-	-	35600-00
6.	Газопостачання	169222-00	27-23	-	169249-23
7.	Гараж на 50 а/машин із стоянкою на 100 а/машин	632376-31	4434-80		636811-11
8.	Теплиця	242600-00	-	-	242600-00
9.	ТЕЦ з компресорною	7692169-38	1000704-00	495228-12	9188101-50
10.	Позамайданчикові мережі газопостачання 2-е введення	1584500-00			1584500-00
11.	Мінікотельна МСЦ	43929-67	397-35	-	44327-02
12.	Установка для зварки обшивки даху		8300-00	15800-00	24100-00
13.	Мінікотельна ЗСЦ	100491-30	129-38	-	100620-68
	Всього:	15954357-21	1262964-86	585318-12	17802640-19

Згідно наказу генерального директора № 7 з ремонту будівель і споруд, енергетичного господарства, технологічного і металургійного устаткування, автомобільного і залізничного транспорту виконані наступні об'єми (табл. 2.14).

Конкурентоспроможність основних виробів досить висока, але тільки на ринку України і СНД. Вироби, що робляться у країнах ЄС, Америці, Японії мають кращий, ніж наші дизайн та технічні характеристики.

В 2013р. компанія зосередила свої зусилля в цьому питанні на участі в тендерах, оголошених казахськими і литовськими залізничними дорогами, на переговори з туркменськими залізничними дорогами, а також на розробці і виробництві вагонів за договором з Укрзалізницею. За станом на кінець 2015р. ці роботи ще не завершені.

Виконання плану наказу з ремонту, тис. грн.

№ п/п	Найменування основних фондів	Капітальний ремонт		Поточний ремонт		Поточний ремонт силами цеху	
		План на рік	Виконання	План на рік	Виконання	План на рік	Виконання
1.	Будівлі і споруди	150,000		1929,86	615,462	776,00	419,654
2.	Енергетичне господарство	768,516	375,88	1662,084	1517,602		
3.	Технічне устаткування	924,75	569,166	2567,33	1395,257	90,000	5,210
4.	Металургійне устаткування	185,000	94,006	15,000	2,901		
5.	З/д транспорт	302,010	163,050	-	-	-	-
6.	Автотранспорт	-	-	226,000	22,861	-	-
7.	Обчислювальна техніка	-	-	33,000	-	-	-
8.	Об'єкти соц. сфери	5,338	33,104	998,245	465,595	-	-
Всього:		2335,614	1235,20	7431,519	4019,678	866	424,864

Основними конкурентами компанії на українському ринку трамваїв є спільне підприємство "Татра-південь" (м. Дніпропетровськ). Є велика потреба в оновленні існуючого парку трамваїв в містах України (щорічно до 2010 року до 500 одиниць в рік). Проте, місцеві бюджети впродовж останніх 10 років не забезпечують купівельною здібності підприємств госелектротранспорту, тобто ринок трамваїв в Україні дуже слабо розвинений.

Ринок електропоїздів в Україні, починаючи з 2000 року явно активізувався. І хоча є певна конкуренція, в 2013 році компанії вдалося ґрунтовно затвердитися на ньому. Цьому сприяло: ініціативна підтримка з боку Укрзалізниці.

Разом з тим на стадії створення дослідних зразків і освоєння виробництва, що як відомо вимагає підвищених витрат, рівень рентабельності реалізованих в 2013 р. електропоїздів виявився дуже низьким (від "-"16,9% до "+" 1,7%)..

У 2015 р. продовжувалися роботи по узгоджених із Замовником заходах щодо удосконалення конструкції ряду вузлів електропоїздів з метою поліпшення їх споживчих властивостей.

2.3. Аналіз фінансових ресурсів підприємства

У 2015 році одержаний чистий дохід від реалізації товарної продукції 409057 тис. грн, що на 238726 тис.грн. або на 140,2% більш ніж в 2014 році. За звітний період компанія покрила збитки, які за станом на 31.12.2014р. складала 8565 тис.грн. і одержала чистий прибуток в сумі 207 тис.грн.

Розглянемо актив балансу підприємства. Вартість майна компанії в 2015р. зросла на 1,1% проти 2014р. відповідно з 329717,0 тис. грн. до 333343,0 тис. грн. Збільшення вартості майна супроводжувалося внутрішніми змінами активу. Так вартість позаоборотних активів зменшилася на 10,6%, а оборотного капіталу зросла на 31,3%. Розрахунки з дебіторами зросли в 3,2 разу. Структура активів приведена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Структура майна (активи) компанії. тис. грн.

Найменування показника	На 1.01.2015р.	На 31.12.2015р.	Темп зростання, %
Всього майна(активів)	329 717	333 343	101,10
У т.ч.			
Основні засоби і позаоборотні активи	237 716	212 546	89,41
У % до майна	72,10	63,76	
Оборотний капітал	91 919	120 650	131,26
У % до майна	27,88	36,19	
З них:			
Матеріальні оборотні кошти	78 609	82 474	104,92
У % до оборотних	85,52	68,36	
Дебіторська заборгованість	8 826	28 376	321,50
У % до оборотних	9,60	23,52	
Грошові кошти	2 107	382	18,13
У % до оборотних	2,29	0,32	
Витрати майбутніх періодів	622	147	23,63
У % до майна	0,19	0,04	

Розглянемо також і пасив балансу підприємства. У звітному році статутний капітал не змінився і складає 54796,0 тис. грн. Частка власних засобів понижена на

15,0% . При цьому частка позикових засобів зросла на 37,0%. Кредиторська заборгованість за одержані товари зросла на 14,1%, а також по забезпеченості майбутніх витрат і платежів.

Структура пасивів підприємства приведена в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Структура джерел засобів (пасивів) компанії, тис. грн.

Найменування показника	На 1.01.2015р.	На 31.12.2015р.	% 31.12. до 1.01.
Всього пасивів	329 717	333 343	101,10
Власні засоби	228 082	194 744	85,38
У % до пасивів	69,18	58,42	
Статутної капітал	54 796	54 796	100,00
У % до пасивів	16,62	16,44	
Позикові засоби	100 076	137 103	137,00
У % до пасивів	30,35	41,13	
В т.ч.			
Довгострокові зобов'язання	10 156	6 728	66,25
У % до позикових	10,15	4,91	
Поточні зобов'язання	89 923	130 375	144,99
У % до позикових	89,85	95,09	
Короткострокові кредити	2 885	10 795	374,18
У % до позикових	2,88	7,87	
Кредиторська заборгованість за одержані товари	25 754	29 372	114,05
У % до позикових	25,73	21,42	
Заборгованість до бюджету	3 120	3 632	116,41
У % до позикових	3,12	2,65	
Заборгованість по зарплаті	5 461	6 402	117,23
У % до позикових	5,46	4,67	
Забезпечення майбутніх витрат і платежів	1542	1823	118,22
% до пасиву	0,47	0,55	
Дохід майбутніх періодів	14	13	
% до пасиву	0,004246	0,000039	I

Рух грошових коштів приведений в табл. 2.17. та 2.18. У 2015р. на рахунки підприємства надійшло 134,3 млн. грн. Витрачено засобів 134,2 млн. грн.

Таблиця 2.17

Надходження на рахунки підприємства, млн. грн.

	Млн. грн.	% в загальному надходженні
Вхідний залишок на 01.01.2013р.	0,6	0,45
За договорами від "Укрзалізниці"	108,8	81,01
Від власної реалізації	16,5	12,29
Валютні надходження	6,2	4,62
Кредити банку	2,2	1,64

Таблиця 2.18

Витрати засобів підприємства, млн. грн.

	Млн. грн.	% в загальному надходженні
Заробітна платня	22,40	16,69
Те ж з податками	38,00	28,32
Витрати на виробництво	54,20	40,39
У т.ч. комплектування і постачання	47,50	35,39
Платежі до бюджету і позабюджетних фондів	21,90	16,32
Електроенергія	5,90	4,40
Газ	1,80	1,34
Погашення векселів	5,60	4,17
Погашення кредитів і відсотків	16,30	12,15
Зміст і послуги, всього	1,70	1,27
З них:		
Пожежна охорона	0,55	
Комбінат живлення	0,60	
Санаторій-профілакторій	0,05	
Медико-санітарна частина	0,02	
Піонерський табір	0,12	
Зв'язок	0,12	
Витрати, на відрядження	1,70	1,27
Інші платежі	2,70	2,01
Всього	134,20	100,00

Дебіторська заборгованість за звітний період зросла на 18325,0 тис. грн. або 2,8 разу. Кредиторська заборгованість зросла на 41229,0 тис.грн. або в 1,5 разу.

Стан тих, що складають дебіторській і кредиторській заборгованості приведені в табл. 2.19 та табл. 2.20.

Таблиця 2.19

Дебіторська заборгованість за станом на 01.01.2015р. тис. грн.

Найменування	На 1.01.2014р.	На 1.01.2015р.	Відхилення
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
Чиста реалізаційна вартість	3315,0	7028,0	3713,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
Розрахунки з бюджетом	5,0	540,0	535,0
Видані аванси	2007,7	2205,0	198,0
Внутрішні розрахунки	684,0	1146,0	462,0
Поточна дебіторська заборгованість	2855,0	16600,0	13745,0
Векселі одержані	1188,0	560,0	-628,0
ВСЬОГО	10054,0	28379,0	18325,0

Таблиця 2.20

Кредиторська заборгованість за станом на 01.01.2014р., тис. грн

Найменування	На 1.01.03г.	На 1.01.04г.	Відхилення
Короткострокові кредити банків	2885,0	10795,0	7910,0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		-	-
Векселі видані	1674,0	251,0	-1423,0
Кредиторська заборгованість за товари роботи послуги	24965,0	29379,0	4414,0
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
по одержаних авансах	4082,0	50147,0	46065,0
з бюджетом	912,0	1090,0	178,0
по позабюджетних платежах	2207,0	6402,0	-2207,0
по страхуванню	5461,0	749,0	941,0
по оплаті праці	1139,0		610,0
Інші зобов'язання	45821,0	29020,0	-16801,0
ВСЬОГО	89146,0	130375,0	41229,0

У звітному році всі нараховані податки були перераховані до бюджету і позабюджетних фондів. Причому, їх величина перевищила 2014р. на 37,9% (відповідно 15887,2 і 21905,2 тис.грн.).

Одержані податки направлені:

місцевий бюджет - 5587,1 тис.грн.;

державний бюджет - 3551,1 тис.грн. ;

позабюджетні фонди - 12767,0 тис.грн.

Реструктуризовані податки, відповідно до Закону України №1284 від 21.12.2013р. "Про порядок погашення зобов'язань платників" податків, погашаються також систематично. Суми перерахованих податків приведені в Додатку.

Порівняльна таблиця платежів до бюджету і позабюджетних фондів за 2014 і 2015рр. представлена у дод.

За спожиті енергоресурси підприємство розраховується своєчасно та в повному об'ємі.

За станом на 01.01.2014р. заборгованості за енергоресурси складає:

за газ - 543,0 тис.грн. проти 810,0 тис.грн.;

за електроенергію 16,4 млн.грн., в т.ч. по заводу 3,1 млн.грн. і ЖКУ 13,3млн.грн.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі роботи був проведений аналіз фінансово-економічного положення ПАТ "Крюківський вагонобудівний завод" та рівня забезпечення його економічної безпеки. Зокрема, була дана загальна характеристика компанії; проаналізовані результати виробничо-господарської діяльності компанії; дана оцінка практичної діяльності по забезпеченню економічної безпеки в компанії; розглянуті питання охорони праці та рішення екологічних проблем.

ПАТ "Крюківський вагонобудівний завод" є унікальним виробничо-господарським комплексом України, до складу якого входять головне підприємство - тепловозобудівний завод зі своєю виробничою структурою, сім дочірніх підприємств і шість відкритих акціонерних товариств, контрольними пакетами акцій яких володіє компанія.

Компанія має значний науково-технічний та виробничий потенціал, що дозволяє їй постійно проводити роботи з технічного вдосконалення раніше випущених серій локомотивів та створення принципово нових конструкцій. Так, протягом останніх років були розроблені й освоєні у виробництві нові, що раніше не випускалися в Україні, види транспортних рельсових машин.

Основним замовником продукції ПАТ "Крюківський вагонобудівний завод" є "Укрзалізниця". Також компанія активно співробітничает з закордонними партнерами, приймаючи участь у міжнародних виставках і конференціях, обмінюючись досвідом і останніми досягненнями у виробництві..

Крім того, проблема забезпечення економічної безпеки на ПАТ "Крюківський вагонобудівний завод" зводиться до захисту діяльності компанії, її майна та персоналу, що не відповідає визначенню поняття економічної безпеки підприємства в широкому розумінні, тобто не враховує групи інтересів, збалансування яких прямо впливає на рівень економічної безпеки компанії. Тому існує необхідність розробки відповідної методики оцінки рівня економічної безпеки компанії та механізму її забезпечення на основі пошуку балансу груп інтересів.

РОЗДІЛ 3.

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Методичні рекомендації по вдосконаленню матеріального стимулювання персоналу підприємства

За підсумками проведеного аналізу можна зробити висновок, що система мотивації в цілому є малоефективною. На підприємстві немає системи мотивації персоналу, що зважає на його специфіку, мають місце лише основні положення по стимулюванню. Погано організована мотивація не дозволяє підвищувати ефективність праці.

Давайте об'єктивно подивимося на стан підприємства. Тисяча робочих регулярно приходять на роботу. Вони виконують свої функції. В кінці місяця отримують зарплату і премію. І результати роботи, і розміри премії багато в чому залежать від чинників, які від робочих не залежать. Як їх праця пов'язана із загальним положенням на підприємстві, їх не дуже цікавить.

Іноді ламається устаткування, застаріле 10 років тому. Прокидаються від сплячки ремонтні служби і гарячково шукають необхідні запчастини, усуваючи поломку. Іноді затримуються постачання сировини і комплектуючих матеріалів.

А в цей час в адміністративному корпусі підприємства декілька десятків або сотень достатньо тямущих і досвідчених людей також щодня приходять на службу. Вони виконують звичну роботу, не задаючись питаннями: навіщо вона потрібна і чому її потрібно робити саме так? Вони вважають, що добре виконують свої обов'язки, але кожного місяця що-небудь трапляється, і плани в черговий раз не виконуються з цілком об'єктивних причин.

У цій сумній картинці є видимим одна закономірність: всі, від робочих до заступників генерального директора, акцентують свою увагу на виконання функції, а не на результаті. Змінити положення можна різними методами.

Установка на отримання грошей за факт присутності на роботі, очевидно, є спадщиною радянського часу. Але саме вона створює першу суперечність в цілях керівництва і очікуваннях співробітників: персонал хоче, щоб йому платили, а керівники хочуть, щоб персонал заробляв.

Проблема на досліджуваному підприємстві полягає в тому, що зростання оплати праці випереджає темпи зростання продуктивності праці. Система оплати праці формує психологію очікування збільшення розмірів оплати.

Давайте подивимося, що потрібно зробити, щоб привчити людей думати не про функції, а про результат їх виконання. Будівництво системи стимулювання, орієнтованої на результати, це розумний компроміс між витратами і ефектом.

Аналіз показав, що у підприємства є великі можливості в плані вдосконалення системи матеріального стимулювання. Перший крок, який підприємство повинне зробити в плані вдосконалення системи мотивації і стимулювання праці, - це створення офіційного документа, який включатиме всі розробки і вдосконалення системи мотивації. Цей документ об'єднає як вже існуючу політику, так і нові аспекти мотивації співробітників. Переваги розробки такого документа на підприємстві очевидні.

По-перше, самі співробітники зможуть чітко представляти ті стимули, які пропонує їм підприємство, більш повно відчувати зв'язок між своєю продуктивністю, багаторічною працею і отримуваними винагородами.

По-друге, співробітники відділу кадрів зможуть впевненіше працювати, маючи на руках документ, що чітко регламентує всі види стимулювання. Особливо це важливо при грошовому стимулюванні. Зокрема, у міру автоматизації робочих місць можна буде занести в комп'ютерну базу систему грошової мотивації, яка сама нести відповідальність за преміювання співробітників до урочистих дат.

По-третє, керівники підприємства дістануть можливість порівнювати систему мотивації, що існує на підприємстві, на інших підприємствах,

порівнювати і вводити новий вигляд стимулів, що дозволить утримувати працівників на підприємстві.

По-четверте, цей документ допоможе підприємству в області зв'язків з громадськістю, оскільки буде документальним доказом турботи про співробітників.

У подальшому даний документ потрібно регулярно переглядати, працівники підприємства повинні самі брати активну участь в його складанні.

Результати аналізу показують необхідність введення системи різноманітніших стимулів, а також зміни пріоритетів в матеріальному стимулюванні.

Як показав аналіз ситуації на підприємстві, в даний час співробітники не задоволені рівнем заробітної плати.

Оплата праці працівника повинна складатися з декількох частин:

- посадового окладу (тарифної ставки);
- надбавки за вислугу років (однаковою для всіх працівників з однаковою вислугою років на даному підприємстві);
- надбавки, залежної від ефективного функціонування підприємства, (різною по величині, залежно від ролі, яку грає той або інший працівник в забезпеченні прибутку підприємства);
- надбавки, які залежать від конкретного внеску кожного працівника в результати діяльності підприємства (персонально для кожного працівника залежно від особистої ініціативи в забезпеченні цілей діяльності підприємства).

Ці питання мають під собою реальну підставу, тому вплив такого фактора, як заробітна плата, далеко не однозначний. Так, якщо для одного співробітника, підвищення зарплати - дуже значуще, то для іншого - непомітно. А у третього працівника, націленого на кар'єру і підвищення на посаді, підвищення окладу викличе роздратування і бажання подати заяву про відхід.

Відмічено, що ефект (значення) від підвищення заробітної плати триває недовго, приблизно пів року, після чого падає. Падіння мотивації після підвищення

заробітної плати виявляється практично завжди, навіть якщо оклад працівника істотно підвищити, наприклад в два рази.

При опиті працівників підприємства співробітниця сказала мені приблизно такі слова: "Раніше я дуже прагнула працювати. Але потім, коли я побачила, що результати моєї роботи абсолютно не впливають на мій заробіток, перестала старатися. Тепер я працюю рівно на стільки, скільки мені платять".

Тому заробітна плата стає мотивуючим чинником тільки тоді, коли вона безпосередньо пов'язана з результатами праці.

Хорошим матеріальним стимулом стане призначення вихідної допомоги при відході на пенсію у вигляді одноразової виплати співробітникам, відпрацьованим на підприємстві не меншого 20 років. Ця виплата не вимагає яких-небудь попередніх внесків з боку працівника, а здійснюється на безвідплатній основі за рахунок прибутку. Єдиною умовою її отримання є безперервний стаж роботи на даному підприємстві не меншого 20 років.

Розмір вихідної допомоги залежить як від стажу роботи (але не меншого 20 років), так і кваліфікації і рівня освіти працівника. Середня його величина повинна досягати 26 - 50 місячних зарплат. Цей метод матеріального стимулювання може виявитися істотним стимулом для довгострокової роботи в даній організації.

Можна виплачувати одноразову винагороду в розмірі від 1 до 5 окладів до ювілейних дат роботи на підприємстві.

Здійснювати матеріальне стимулювання працівників Компанії за винахідницьку, патентно-ліцензійну, раціоналізаторську діяльність, за впровадження у виробництво нової техніки, новітніх технологій і матеріалів, механізації та автоматизації виробничих процесів, за економію паливно-енергетичних ресурсів.

Не дивлячись на велике значення заробітної плати в розробці системи мотивації персоналу, все ж таки помилка думати, що заробітна плата – єдиний чинник мотивації персоналу. Існують ще немало факторів, що впливають на задоволеність працівників на рівень їх мотивації. Один з таких факторів – це преміальна винагорода.

В даний час на підприємстві квартальна премія виплачується у розмірі окладу, не залежно працював працівник весь час або знаходився у відпустці, на лікарняному.

Пропонується виплачувати квартальну премію працівникам з урахуванням внеску кожного працівника. Таким чином, за відсутності працівника на робочому місці він не створює вартість, отже, виплачувати премію в цьому періоді нерационально.

У табл.3.1 представлений фонд оплати праці працівників без урахування відпрацьованого часу. Якщо врахувати, що протягом року певна кількість робочого часу не використовується, то пропонується встановити строгіше співвідношення обліку відпрацьованого часу з виплатою фонду матеріального заохочення.

Таблиця 3.1

Плановий фонд оплати праці

Показник	Значення
Чисельність на початок року, людини	11261
Річний фонд заробітної плати одного робітника, грн.	67093
Фонд заробітної плати підприємства, грн.	654881991,1
Фонд матеріального заохочення (квартальна премія), грн.	100652375,9
Фонд оплати праці, грн.	755534367,0

Зміна показників за рахунок строгішого обліку співвідношення відпрацьованого часу з виплатами фонду матеріального заохочення (квартальною премією) приведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Економічна ефективність за рахунок строгішого обліку співвідношення відпрацьованого часу з виплатами фонду матеріального заохочення (квартальною премією)

Показник	Значення показника		Відхилення	
	план	факт	(+,-)	%
Фонд робочого часу робітника, год.	1806,10	1802,91	-3,19	-0,18
Чисельність, чол.	11261	11261	0,00	0,00
Фонд робочого часу підприємства, год.	20338492,1	20302569,51	-35922,59	-0,18
Фонд премії, грн.	10065237,59	100474600,0	-17777,59	-0,18

Дані таблиці свідчать, що система преміювання працівників з урахуванням трудової участі економічно ефективніша, оскільки враховує втрати робочого часу тим самим, стимулюючи працівників бути причетними до стабільно високих загальних результатів діяльності. При цьому, ця система дозволяє економити засоби фонду преміювання.

Відповідно, впровадження такої практики дозволяє при вдало сформульованих завданнях істотно підвищити керованість і прибрати конфлікти.

А сама процедура оцінки не більш трудомістка, ніж звичайна поточна звітність. Простота і зрозумілість засобів оцінки результатів, зв'язок результату і винагороди всіх працівників відповідно результатам їх роботи, упор на якість і контроль за нормативами все це дає можливість досягнення бажаних результатів роботи підприємства.

В результаті запропонованих заходів простої скоротяться. Що благотворно вплине на продуктивність праці і зниження трудомісткості робіт в людину – годинах.

Так, вибудовування системи стимулювання, орієнтованої на результати, це розумний компроміс між витратами і ефектом. Основна ідея полягає в тому, що ми ставимо перед підрозділами завдання і формальні критерії їх виконання. У такий

спосіб ми не вирішимо всіх проблем, але по основних функціям доб'ємося якісного виконання.

Першим кроком до вибудовування системи мотивації є визначення основних завдань керівників і підрозділів, а також критеріїв оцінки їх виконання. Оцінка роботи підрозділу одночасно є оцінкою роботи його керівника. У керівників рівня заступників генерального директора, яким підкоряються більш за один підрозділ, повинні бути свій персональний набір завдань і критеріїв оцінки.

Процедурне визначення завдань і критеріїв може проводитися як одночасне анкетування керівників підрозділів (по завданнях їх підрозділів) і керівників вищого рівня (по їх власних завданнях і завданнях підлеглих підрозділів). Таким чином, будуть отримано дві точки зору: точка зору оцінюваної особи і його керівника.

Далі консультант або відповідальний співробітник на підставі анкет дає уточнення формулювань, завдань і критеріїв оцінки. При формулюванні завдань слід відштовхуватися від ролі підрозділу в забезпеченні виробничого процесу.

З такої точки зору більшість критеріїв задовільного виконання функції можуть бути сформульовані у формі "виконання плану по забезпеченню підприємства... (персоналом, енергоресурсами і т.п.)" або у формі "відсутності порушень графіка ремонту... (простою устаткування, порушення графіка постачань сировини і т.п.). Можливі і жорсткіші формулювання, засновані на допоміжних нормативах і регламентах: "відсутність перевищення нормативів простою", "відсутність порушень регламенту задоволення заявок на набір персоналу" і т.п.

Для багатьох підрозділів і завдань зручні критерії вигляду "наявність і виконання плану заходів щодо...". Такі критерії припускають введення довгострокового планування по цілях. Без таких критеріїв важко оцінити роботу служб головного інженера.

3.2. Рекомендації по впровадженню методики рейтингової оцінки кадрів підприємства та методична розробка анкети для працівників підприємства

Другий етап розробки системи мотивації – це етап побудови сегментованої мотивуючої системи і облік психологічних особливостей працівників.

На другому етапі необхідно провести іменне анкетування працівників з метою виділення певних груп і розробки сегментованої системи мотивації. Приклад такої анкети, направленої на отримання інформації для побудови системи мотивації, приведена на рис.3.1.

Одним з важливих питань - це поєднання матеріального і морального стимулювання в рамках єдиної системи мотивації. Безумовно, матеріальне стимулювання залишається важливим фактором, проте, як показує практика, не завжди визначним. Застосовувати необхідно не тільки матеріальні, а і моральні засоби стимулювання такі, як соціально-психологічна атмосфера в компанії і можливість спілкування з колегами. При цьому важливо, щоб були відсутні неформальні розмови в перебігу дуже великого робочого часу. Наприклад, вважається, що для задоволення потреби в спілкуванні, окрім обідньої перерви, достатньо додаткової 10-15 хвилинної перерви, організованої двічі в день, до обіду і після нього.

Мотивуючим фактором для працівника виступає можливість отримати і побачити результат своєї праці. Серйозним мотивуючим фактором практично для всіх людей виступає можливість мати пошану на роботі і відчувати себе значущим і потрібним працівником.

Мотивувати можуть також запрошення керівництва на неформальні зустрічі або поїздки.

Оскільки проблема мотивації відноситься до розряду складних і суперечливих проблем, часто найкращий спосіб побудови ефективної системи мотивації персоналу – це облік їх професійних і індивідуальних особливостей.

Також, велике значення має суб'єктивне очікування працівника: якщо він працюватиме добре і з самовіддачею, то він отримає бажану для нього винагороду. Керівникові важливо знати, яку саме винагороду чекає робітник – підвищення в посади, збільшення розміру заробітної плати, напрям на учбовий семінар або другу вищу освіту і т.п. Якщо заохочувальна винагорода співпадає з очікуванням працівника, його мотивація підвищується, якщо не співпадає, то знижується.

Для підтримки необхідного для організації рівня мотивації працівників проводять регулярну атестацію. Мета якої зміна статусу працівників.

Дослідження, проведені в другому розділі магістерської роботи показали, що на підприємстві СВУПЗГ відбувається неухильне скорочення кваліфікованих кадрів, що веде до погіршення якісного складу персоналу.

Сьогодні підприємство вимушено приймати учнів, що пройшли курси навчання, яким призначено 3 розряд, оскільки вони не мають практичних навиків в роботі.

Така вимушена кадрова політика підприємства – неякісний підбір персоналу наносить значний збиток підприємству.

Так відсоток браку по підприємству на 2016 рік склав 12%, а з вини працівників із-за низької кваліфікації склав 10,2%. Що приводить до значного зростання собівартості із-за перевитрати матеріалів, сировини, електроенергії.

Керівництву підприємства СВУПЗГ (безпосередньо начальникові відділу кадрів) необхідно терміново вирішувати цю проблему.

Для підвищення якісного складу персоналу необхідно запланувати дієвіші методи підходу до оцінки працівників при підборі на роботу.

АНКЕТА

1. Проранжируйте по 10-бальной системе фактори, які на ваш погляд, можуть підвищити вашу продуктивність праці:
- хороші шанси просування по службі;
 - стабільний заробіток;
 - оплата, пов'язана з результатами праці (диференційована заробітна плата);
 - визнання і схвалення добре виконаної роботи з боку керівництва;
 - робота, яка створює умови для самовираження і примушує розвивати свої здібності;
 - складна і важка робота;
 - робота дозволяє думати самостійно;
 - високий ступінь відповідальності;
 - цікава робота, що вимагає творчого підходу;
 - спілкування з колегами, партнерами і клієнтами.
2. Проранжируйте по 10-бальной системе чинники, які, на вашу думку, роблять роботу привабливою:
- робота без великої напруги і стресу;
 - зручне розташування офісу;
 - на робочому місці немає шуму і яких-небудь забруднень;
 - робота з людьми, які мені подобаються;
 - хороші відносини з безпосереднім начальником;
 - достатня інформація про те, що взагалі відбувається в компанії;
 - стабільна робота без загрози звільнення;
 - гнучкий робочий час(гнучкий графік)
 - додаткові пільги, напишіть які: _____
 - справедливий розподіл об'ємів роботи.
3. Виберіть умови, які вам подобаються у вашій роботі, і оцініть їх по 10-бальной системе:
- до мене несправедливо відноситися безпосередній керівник;
 - мій заробіток зазвичай нижче, ніж у інших працівників, що виконують таку ж роботу;
 - мені часто доручається виконувати великі завдання, робити сторонню і менш престижну роботу, чим інші працівники з аналогічними обов'язками;
 - я рідко виконую роботу, відповідну моїй кваліфікації;
 - мене не приймають або не запрошують брати участь в сумісних розвагах після роботи;
 - мене не заохочували або не дозволяли брати участь в програмах навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
 - у мене не було доступу до неформальних каналів і додаткових джерел інформації, необхідним мені після робота;
 - мене давно не підвищували на посаді;
 - мені давно не підвищували заробітну плату;
 - у нас в компанії або підрозділі) погана психологічна атмосфера.
4. Напишіть, які інші умови роботи для вас є важливими:

Рис. 3.1. Зразок анкети

Під оцінкою персоналу, зазвичай, мається на увазі цілеспрямоване порівняння повних характеристик (кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. У практиці господарювання застосовується зовнішня оцінка і самооцінка.

Оцінка персоналу повинна базуватися на загальних певних принципах, а саме: об'єктивності, всебічності, обов'язковості, систематичності (постійності). Дотримуючись цих принципів, підприємство може використовувати оцінку персоналу:

- а) підбор і розстановку нових працівників;
- б) прогнозування просування працівників по службі;
- в) раціоналізації прийому і методів роботи (управлінських процедур);
- г) побудови ефективної системи мотивації праці;
- д) оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів.

Для підприємства СВУПЗГ найбільш прийнятною є вище згадана методика оцінки персоналу по бальній системі, оскільки вона дозволить оцінити всесторонньо і кваліфікацію, і особові якості, і перспективи кожного працівника. Суть її в наступному – дана методика може застосовуватися не тільки при прийомі, але і при переатестації вже працюючого персоналу підприємства. Головна ідея такої оцінки персоналу – кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики як самого працівника, так і виконаної ним роботи.

Для характеристики працівника комплексно оцінюють:

- професійно - кваліфікаційний рівень - $P_{нкy}$;
- ділові якості - $P_{ок}$;
- складність роботи (виконуваних функцій) - $P_{cp(\phi)}$;
- конкретно досягнутий результат - P_{op} .

Комплексна оцінка конкретного працівника (K_{on}) виконується по формулі:

$$K_{op} = 0,5 \cdot P_{нкy} \cdot P_{ок} + P_{cp(\phi)} \cdot P_{op} \quad (3.1)$$

де 0,5 – емпірично певний коефіцієнт, введений у формулу для посилення значущості оцінки складності і результативності праці.

Таблиця 3.3.

Групи персоналу за освітою і їх оцінка

Група персоналу	Оцінка в балах
- Із загальною середньою освітою (повною або неповною)	0,10
- Після закінчення спеціального професійно – технічного училища	0,15
- З середньою спеціальною освітою	0,25
- З вищою і незавершеною вищою освітою	0,40
- З двома вищими утвореннями, які відповідають профілю роботи, або з науковим ступенем	0,50

Таблиця 3.4

Оцінка стажу роботи персоналу підприємства

Стаж роботи	Оцінка в балах
-До 15 років – за кожен рік	0,01
- 15 і більше років	0,15

Професійно-кваліфікований рівень працівника визначається по загальному, для всіх категорій персоналу набору об'єктивних ознак – освіта, стаж роботи за фахом, активність в отриманні професії і підвищенні професійної майстерності. Кожна з цих ознак оцінюється повною кількістю балів (табл. 3.3, 3.4, 3.5). Інші елементи оцінки, які характеризують ділову активність, складність і результати праці працівників, фахівців і керівників, відрізняються за змістом і вельми значним ознакам.

Оцінка активної участі робітників в системі поліпшення професійної
майстерності

Форма підвищення майстерності	Оцінка в балах
- Короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення	0,05
- Отримання другої професії (спеціальності), підтвердження свідоцтвом	0,10
- Курси підвищення кваліфікації (один раз в 4 роки) з отриманням свідоцтва про закінчення курсів або навчання в технікумі (іншому середньому спеціальному закладі)	0,15
- Навчання у вищому учбовому закладі	0,20

У завершенні розрахунковий коефіцієнт професійно - кваліфікованого рівня визначається по формулі:

$$P_{пкy} = (O + CP + A) / 0,85, \quad (3.2)$$

де Про – оцінка освіти;

CP – оцінка стажу роботи;

A – активність участі в системі підвищення кваліфікації професійної майстерності;

0,85 – максимальна бальна оцінка (по табл. 3.4 – 3.6 → 0,50 + 0,15 + 0,20).

Наступним етапом методики пропонується: здійснити оцінку ділових якостей працівників за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на морально психологічний клімат в колективі і індивідуальну продуктивність праці. Перелік можливих ознак для оцінки ділових якостей працівників приведений в таблиці 3.5. Кожну ознаку ділових якостей має чотири рівні виявлення і оцінюється в балах: низький – 0,5; середній – 1,0; вище середнього – 2,0; високий – 3,0. Оцінка від 0,5 до 3 балів дається працівникові за кожною ознакою з урахуванням її вагомості. Вся сукупність ділових якостей, оцінюється за допомогою додаткових оцінок рівнів ознак з урахуванням їх вагомості.

Таблиця 3.6

Оцінка ознак, які характеризують якість працівників

Признак	Вага., в долях одиниці	Оцінка рівня признака с, балів			
		1	2	3	4
		(0,5)	(1,0)	(2,0)	(3,0)
- Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
- Винахідливість і ініціативність в роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
- Хороша організація роботи (без нагадування і примушення)	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
- Розвинене відчуття відповідальності	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
- Хороша контактність і уміння ефективно працювати	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
- Схильність до нових ідей і неординарних рішень	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
- Емоційна витримка	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Важливою є оцінка, складності виконаної працівником функції. Вона здійснюється за ознаками, врахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику і відображеному в тарифному розряді. Крім того, беруться до уваги і ознаки, які не включені в згаданий довідник, але які впливають на складність роботи персоналу (різноманітність робіт, управління ділянкою або бригадою, додаткова відповідальність в технологічному процесі, робота з самоконтролем).

Запропонований для підприємства СВУПЗГ перелік ознак для оцінки складності виконуваних працівником функцій, вагому їх значущість і оцінку рівнів ознак в балах приведений в табл. 3.7. Коефіцієнт складності виконуваних функцій визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням вагомої значущості на постійну величину 8,3 (максимальну оцінку в балах за всіма ознаками складності функцій працівників).

Таблиця 3.7

Оцінка ознак, які визначають складність виконаних працівниками функцій

Признак	Вагоме значення	Оцінка рівня признака, балів					
		1	2	3	4	5	6
- Характер робіт, які відображені в тарифно-кваліфікаційному довіднику	0,50	0,50	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
- Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	-	-	-
- Управління ділянкою (бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	-	-
Додаткова відповідальність в технологічному процесі і робота з самоконтролем	0,15	0,15	0,30	-	-	-	-

Оцінка результатів праці працівників на підприємстві повинна враховувати кількісні і якісні параметри виконаних робіт, а також їх ритмічність. Ознаки, які характеризують результати праці працівників і оцінку їх рівнів з урахуванням вагомої значущості приведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка ознак, які характеризують результати праці працівників

Признак	Вагоме значення в долях одиниці	Оцінка рівня признака обліку вагомого значення, балів		
		1	2	3
- Об'єм виконаних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
- Якість виконаних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
- Ритмічність	0,2	0,2	0,4	0,6

Розглянемо механізм застосування методики для процесу підбору кадрів при прийомі персоналу на роботу. При кадровій службі пропонується створити атестаційну групу, до якої увійде начальник відділу кадрів, інженер високої кваліфікації, інженер по охороні праці. При необхідності може бути запрошений

психолог і соціолог з відповідних організацій, які оцінюватимуть кандидата на будь-яку посаду або роботу по вищеописаній методиці.

При використанні даної методики для атестації вже працюючого персоналу, за наслідками оцінки атестаційної комісії підприємству пропонується організувати виробничі курси без відриву від основної роботи. Оптимальний термін навчання три місяці. На викладацьку посаду пропонується привертати висококваліфікованих інженерів підприємства з доплатою за поєднання професій. Вартість навчання за одну годину складе 2 грн., (за даними аналогічних підприємств), заняття можуть проводитися два – три рази в тиждень по три години. Доплата за поєднання професій викладачам складе 1728 гривень. В результаті підвищення кваліфікації брак знизиться до норми (3,06%), при цьому економія по сировині і матеріалам складе на 0,01% і, отже, відбудеться зниження собівартості продукції також на 0,01%, тоді проєктована собівартість складе 455269,3 тыс.грн.

Надзвичайно важливим фактором мотивації є можливість підвищувати свою професійну кваліфікацію. У функціональну систему мотивації також повинна входити система підвищення кваліфікації робочих.

Важливим є планування програм підвищення кваліфікації, оскільки від цього залежатиме чи забезпечено підприємство кваліфікованими кадрами [6].

Набагато ширша можливість навчання з відповідним плануванням підвищення кваліфікації дозволить вести технологічні процеси більш грамотно, з дотриманням витратних норм і добового вироблення [4].

В даний час немає всесторонньо обґрунтованих міркувань про терміни перепідготовки, тимчасові інтервали періодів праці і навчання.

Кожна організація розробляє власну систему безперервної підготовки, в якій, як правило, теоретичне навчання з відривом від виробництва поєднується з практичним підвищенням кваліфікації безпосередньо на робочих місцях.

Пропоновані програми розраховані переважно на 8 тижнів навчання: двічі на тиждень по 1,5 години в день.

Дослідження бригад показало, що добуве вироблення в бригадах, де кваліфікація робочих вища, добуве вироблення бригад станове на 3-5% більше. Результати дослідження представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Добовий виробіток

День місяця	Бригада з низкою кваліфікацією	Бригада з більш високою кваліфікацією (після підвищення)	Відхилення	
			(+,-)	%
1	1250	1287,5	37,5	3
2	1250	1300,0	50,0	4
3	1260	1297,8	37,8	3
4	1240	1264,8	24,8	2
5	1270	1320,8	50,8	4
6	1260	1323,0	63,0	5
7	1255	1305,2	50,2	4
8	1260	1297,8	37,8	3
9	1250	1312,5	62,5	5
10	1207	1243,2	36,2	3
11	1260	1297,8	37,8	3
12	1260	1310,4	50,4	4
13	1270	1308,1	38,1	3
14	1207	1267,4	60,4	5
15	1250	1312,5	62,5	5
16	1250	1287,5	37,5	3
17	1250	1287,5	37,5	3
18	1240	1289,6	49,6	4
19	1270	1320,8	50,8	4
20	1260	1323,0	63,0	5
21	1270	1308,1	38,1	3
22	1250	1300,0	50,0	4
23	1250	1300,0	50,0	4
24	1270	1308,1	38,1	3
25	1270	1333,5	63,5	5
26	1260	1323,0	63,0	5
27	1260	1310,4	50,4	4
28	1240	1277,2	37,2	3
29	1205	1241,2	36,2	3
30	1270	1308,1	38,1	3
Середнє значення	1252,1	1298,9	46,8	3,7

Таким чином, проведення навчання робочих як з підвищенням кваліфікації, так і з метою формування трудового резерву підприємства приводить до зростання продуктивності мінімум на 3%.

Нарешті, третій етап розробки системи мотивації – це проведення моніторингу і корекції. На цьому етапі проводиться постійне анкетування співробітників раз на півроку і вимірювання факторів, які мотивують відповідно до отримуваної інформації про їх відношення до умов праці в компанії.

3.3. Рекомендації по автоматизації управління трудовим потенціалом підприємства

Аналізуючи можливості автоматизації управління і труднощі, що виникають при цьому, можна виділити найбільш раціональний підхід автоматизації управління трудовим потенціалом даного підприємства, а саме удосконалення роботи, що є на підприємстві - програми з кадрами. Тобто, автоматизацію починати з рівня первинного збору і обробки даних про працівників з подальшим розширенням контуру автоматизації для отримання замкнутої саморегульованої системи, здатної гнучко і оперативно перебудовувати принципи свого функціонування.

Застосування корпоративних стандартів дозволяє проводити надалі будь-які модифікації створеної системи без побоювання порушити її функціональну цілісність.

Система дозволить скоординувати дії таких відділів як відділ кадрів, відділ технічного навчання і підготовки кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, а саме буде джерелом оперативного отримання достовірної інформації.

У моделі пропонується створити базу даних, в якій знаходитиметься інформація двох видів: про працівників підприємства і потенційних працівників (претендентах роботи), про їх освіту, посаду, проходження курсів підвищення

кваліфікації, особистих дані про працівників як про фізичних осіб. Це істотно понизить трудомісткість робіт відділу підготовки кадрів.

Відділу технічного навчання і підготовки кадрів дана система дозволить: планувати, зокрема планування навчання і склад груп навчання, використання приміщень, в яких ці заходи проводяться, а так само витрат на навчання.

Так само система дозволяє полегшити роботу відділу організації праці і заробітної плати. Для обчислення фондів оплати праці використовуються планові щомісячні витрати призначені кадровим планом. Розмір фонду оплати праці - основне призначення звіту. У звіті можна вказати довільний період. Показники звіту розраховуються щомісячно. Аналітичний звіт по фонду оплати праці представить розраховані показники як у вигляді звичайної таблиці або діаграми в розрізі вказаних користувачем угруповань, так і у вигляді зведеної таблиці, яка дозволяє аналізувати отримані дані в різних розрізах.

Для управління мотивацією менеджерів і рядових працівників в схему оплати праці необхідно включити залежність рівня доходу від результатів роботи. Система моделювання схем мотивації дозволить: формувати схеми оплати праці з необмеженою кількістю заохочень і стягнень, вводити лінійну і нелінійну залежність розміру заохочення або стягнення від результатів роботи, вводити звичні назви для результатів роботи.

Конфігурація паралельно веде два види обліку: управлінський і регламентований. Управлінський облік ведеться по підприємству в цілому, а регламентований облік ведеться окремо для кожної організації (власної юридичної або фізичної особи).

Керівництво матиме повний контроль над тим, що відбувається, задавати структуру підприємства і складових його організацій, аналізувати кадровий склад, ухвалювати управлінські рішення на основі повної і достовірної інформації. Могутні аналітичні звіти дають інформацію по будь-яких потрібних критеріях.

Кадрова служба отримує цінний інструмент автоматизації рутинних завдань, можливість швидко формувати форми, що регламентуються законодавством, і гнучкі внутрішні звіти про працівників з різними умовами відбору і сортування.

На досліджуваному підприємстві процес підбору кадрів здійснюється по схемі, представлений на рис.3.2.

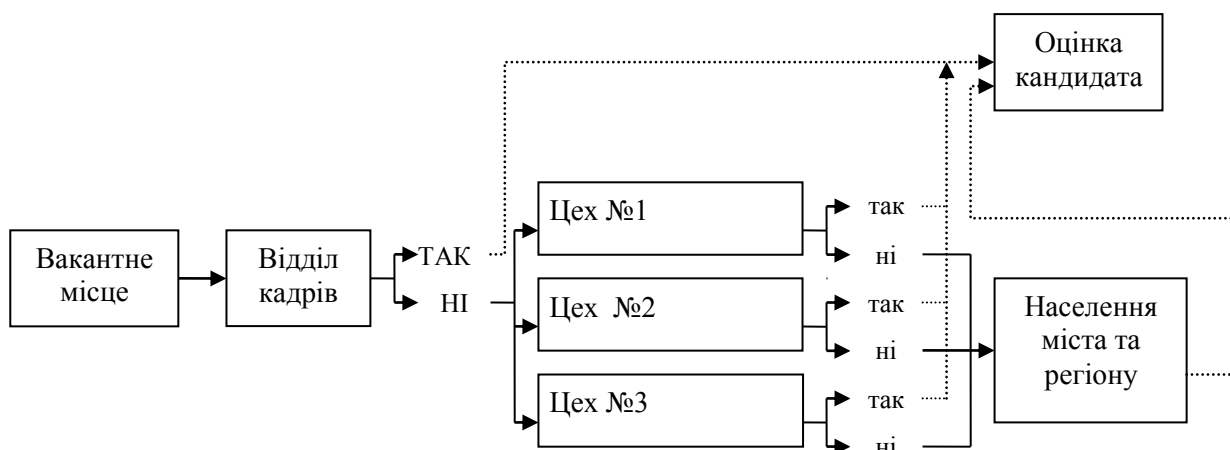


Рис. 3.2. Процес підбору кадрів (до впровадження заходу)

Програмний комплекс дозволить скоротити процес підбору кадрів і зробити його менш трудомістким. Процес підбору кадрів після впровадження заходу представлений на рис. 3.3.

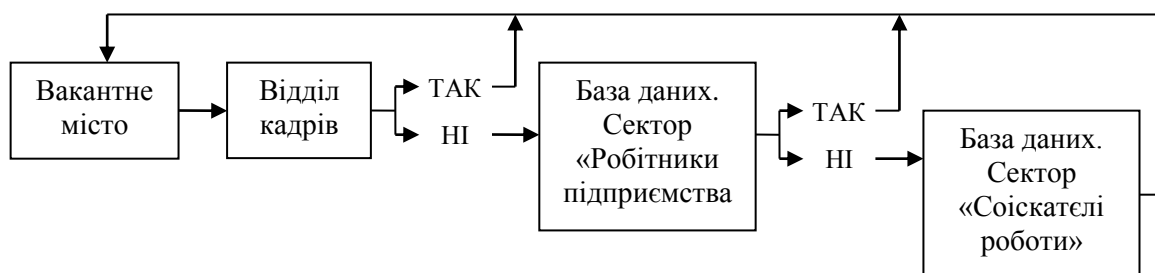


Рис.3.3. Процес підбору кадрів (після впровадження заходу)

Працівники підприємства будуть упевнені в тому, що у будь-який момент зможуть швидко отримати необхідні ним довідки, відомості про свою відпустку, дані персоніфікованого обліку до пенсійного фонду.

Пропонована поетапна розробка і впровадження інформаційної системи дозволить зв'язати відомості про одне виробництво, які обробляються в різних по функціональному призначенню, але єдиної в досягненні кінцевої мети, підрозділів, а також підготувати персонал до використання сучасніших інформаційних технологій.

Пропоновані рекомендації дозволять забезпечити вищу якість інформації, її достовірність, можливість порівняльного аналізу різних виробничих режимів,

багатократне використання, оперативність отримання, а також дозволить скоротити час обробки інформації і понизити трудомісткість. Ефективність пропонованих рекомендацій на прикладі зниження часу обробки інформації приведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

Ефективність автоматизації обробки даних

Перелік виконаних робіт	Час обробки даних		Скорочення часу
	до впровадження заходу	після впровадження заходу	
Пошук кандидатів на вакантне місце	6 чол. год.	1 чол. год.	5 чол. год.
Підготовчий етап навчання	2,6 чол. год.	2,05 чол. год.	0,55 чол. год.
- подача заявки	2 чол. год.	2 чол. год.	0 чол. год.
- формування груп	0,6 чол. год.	0,05 чол. год.	0,55 чол. год.

За наслідками таблиці 3.3 можна зробити висновок про те, що автоматизація діяльності працівників відділу кадрів і відділу технічного навчання і підготовки кадрів дозволяє скоротити час і понизити трудомісткість виконання роботи. Це у свою чергу дозволяє вивільнити декілька працівників.

Економія часу працівників відділу кадрів складає:

Час скорочення на пошук кандидата · Чисельність прийнятих працівників
 5 чол. год. · 1014 чол. = 5070 чол. год.

Економія часу працівників відділу технічного навчання і підготовки кадрів складає:

$$\mathcal{E}_в = V_{пз} \cdot Ч_о \quad (3.1),$$

Де $V_{пз}$ - час скорочення підготовчого етапу навчання

$Ч_о$ – чисельність тих, що навчаються.

$$\mathcal{E}_в = 0,55 \cdot 3740 = 2057 \text{ чол. год.}$$

Так норма робочого часу в плановому періоді складає 2002 години, автоматизація дозволить скоротити 2 працівники у відділі кадрів і 1 працівника в технічного навчання і підготовки кадрів.

Таким чином, річний економічний ефект від автоматизації діяльності є економією по сумі річної заробітної плати 3-х працівників:

$$\mathcal{E}_r = 3 \cdot 5815,487 = 17446,46 \text{ грн.}$$

Річний ефект від впровадження пропонованої економічної інформаційної системи складе 17446,46 грн.

Для остаточної комплексної оцінки проєктованих заходів виконується розрахунок основних техніко-економічних показників і їх порівняння з рівнем виробництва, що діє. Аналіз даних представлений табл. 3.11.

Таблиця 3.11.

Основні техніко-економічні показники СВУПЗГ в проєктованому періоді

Показники	Од. вим.	Факт поперед. період	План	Відхилення	
				(+,-)	%
Собівартість	т. грн.	6,7	8,04	+1,34	1,20
Витрати	т.грн.	0,7125	0,6994	-0,01	-1,83
Середньорічна вартість ОВФ	млн грн.	141700 0	1417000	0,00	0,00
Фондовіддача	грн./грн.	0,455	0,472	0,017	3,700
Середньоспирова чисельність персоналу	осіб	11261	11258	-3,00	-0,03
в том числе по ПСГ	осіб.	9970	9967	-3,00	-0,03
Продуктивність праці	т. грн. / осіб	64,74	67,15	2,42	3,73
У т.ч. робочих	т. грн. / осіб	85,78	88,96	3,17	3,70
Середньомісячна ЗП одного працівника	грн	484,62	559,11	74,48	15,37
У т.ч. робочого	грн	493,14	567,62	74,48	15,10
Фонд заробітної плати з фондом преміювання	т. грн.	65488,2	65470,75	-17,45	-0,03
13. Фонд оплати праці	т. грн.	65488,2	75533,31	10045,11	15,34

Аналіз даних дозволяє зробити наступні висновки:

впровадження планованих організаційно-економічних заходів дозволить збільшити продуктивність праці в середньому на 3,7%;

впровадження планованих заходів щодо автоматизації управління дозволить скоротити витрати на оплату праці у розмірі 17446,46 грн.

Чисельність в проектованому періоді знизиться на 3 людини, унаслідок впровадження автоматизації управління трудовим потенціалом, отже, і фонд оплати праці знизиться.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За підсумками проведеного аналізу можна зробити висновок, що система мотивації в цілому є малоефективною. На підприємстві немає системи мотивації персоналу, що зважає на його специфіку, мають місце лише основні положення по стимулюванню. Погано організована мотивація не дозволяє підвищувати ефективність праці.

Проблема на досліджуваному підприємстві полягає в тому, що зростання оплати праці випереджає темпи зростання продуктивності праці. Система оплати праці формує психологію очікування збільшення розмірів оплати. Також, на основі проведеного аналізу можна сказати, що у підприємства є великі можливості в плані вдосконалення системи матеріального стимулювання.

Загальна рекомендація полягає в наступному - підвищувати заробітну плату необхідно на суму, яка складає від 15-20 до 40-50% окладу працівника. Заробітна плата стає мотивуючим чинником тільки тоді, коли вона безпосередньо пов'язана з результатами праці.

Як показав аналіз ситуації на підприємстві, в даний час співробітники не задоволені рівнем заробітної плати.

Оплата праці працівника повинна складатися з декількох частин:

- посадового окладу (тарифної ставки);
- надбавки за вислугу років (однаковою для всіх працівників з однаковою вислугою років на даному підприємстві);

- надбавки, залежної від ефективного функціонування підприємства, (різною по величині, залежно від ролі, яку грає той або інший працівник в забезпеченні прибутку підприємства);

- надбавки, які залежать від конкретного внеску кожного працівника в результати діяльності підприємства (персонально для кожного працівника залежно від особистої ініціативи в забезпеченні цілей діяльності підприємства).

Хорошим матеріальним стимулом стане призначення вихідної допомоги при відході на пенсію у вигляді одноразової виплати співробітникам, відпрацьованим на підприємстві не меншого 20 років. Ця виплата не вимагає яких-небудь попередніх внесків з боку працівника, а здійснюється на безвідплатній основі за рахунок прибутку. Єдиною умовою її отримання є безперервний стаж роботи на даному підприємстві не меншого 20 років.

Розмір вихідної допомоги залежить як від стажу роботи (але не меншого 20 років), так і кваліфікації і рівня освіти працівника. Середня його величина повинна досягати 26 - 50 місячних зарплат. Цей метод матеріального стимулювання може виявитися істотним стимулом для довгострокової роботи в даній організації.

Можна виплачувати одноразову винагороду в розмірі від 1 до 5 окладів до ювілейних дат роботи на підприємстві.

Здійснювати матеріальне стимулювання працівників Компанії за винахідницьку, патентно-ліцензійну, раціоналізаторську діяльність, за впровадження у виробництво нової техніки, новітніх технологій і матеріалів, механізації та автоматизації виробничих процесів, за економію паливно-енергетичних ресурсів.

Не дивлячись на велике значення заробітної плати в розробці системи мотивації персоналу, все ж таки помилка думати, що заробітна плата – єдиний чинник мотивації персоналу. Існують ще немало факторів, що впливають на задоволеність працівників на рівень їх мотивації. Один з таких факторів – це преміальна винагорода.

Пропонується виплачувати квартальну премію працівникам з урахуванням внеску кожного працівника.

Після розрахунків, які ми зробили можна зробити висновок, що система преміювання працівників з урахуванням трудової участі економічно ефективніша, оскільки враховує втрати робочого часу тим самим, стимулюючи працівників бути причетними до стабільно високих загальних результатів діяльності. При цьому, ця система дозволяє економити загальний фонд преміювання.

В результаті запропонованих заходів простої скоротяться. Що благотворно вплине на продуктивність праці і зниження трудомісткості робіт в людину – годинах.

На другому етапі створення ефективної системи мотивації пропонується провести іменне анкетування працівників з метою виділення певних груп.

Оскільки проблема мотивації відноситься до розряду складних і суперечливих проблем, часто самий кращий спосіб побудови ефективної системи мотивації персоналу – це облік їх професійних і індивідуальних особливостей.

На цьому етапі ми пропонуємо методику оцінки персоналу підприємства, яка дозволяє оцінити всесторонньо і кваліфікацію, і особові якості, і перспективи кожного працівника, а також дозволяє оцінити не тільки робочих, які тільки поступають на працю але і провести атестацію працюючих.

Надзвичайно важливим фактором мотивації є можливість підвищувати свою професійну кваліфікацію. У функціональну систему мотивації також повинна обов'язково входити система підвищення кваліфікації робочих.

Кожна організація розробляє власну систему безперервної підготовки, в якій, як правило, теоретичне навчання з відривом від виробництва поєднується з практичним підвищенням кваліфікації безпосередньо на робочих місцях.

Пропоновані програми розраховані переважно на 8 тижнів навчання: двічі на тиждень по 1,5 години в день.

Дослідження бригад показало, що добове вироблення в бригадах, де кваліфікація робочих вища, добове вироблення бригад станове на 3-5% більше.

Автоматизація управління дозволить знайти раціональний підхід щодо управління трудовим потенціалом даного підприємства та дозволить скоординувати дії таких відділів як відділ кадрів, відділ технічного навчання і

підготовки кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, а саме буде джерелом оперативного отримання достовірної інформації.

Пропонована поетапна розробка і впровадження інформаційної системи дозволить зв'язати відомості про одне виробництво, які обробляються в різних по функціональному призначенню, але єдиної в досягненні кінцевої мети, підрозділів, а також підготувати персонал до використання сучасніших інформаційних технологій.

Пропоновані рекомендації дозволять забезпечити вищу якість інформації, її достовірність, можливість порівняльного аналізу різних виробничих режимів, багатократне використання, оперативність отримання, а також дозволить скоротити час обробки інформації і понизити трудомісткість.

Основна мета створення мотиваційної системи в СВУПЗГ полягала в тому, щоб сприяти досягненню поставленої мети через мотивацію співробітників як інтегрована частина цілісної системи управління персоналом.

Побудова системи мотивації для СВУПЗГ була спочатку розбита на п'ять основних етапів. Перший етап полягав в огляді концепцій збагачення праці з погляду організаційної психології і економіки праці. У першому випадку були розглянуті ті теорії мотивації, якими найчастіше намагаються пояснити поведінку людей: "Ієрархія потреб А. Маслоу", "Потреба у владі, успіху (досягненні мети) і аффилиації Д. Маккеланда", модель "Двохчинника Герцберга", "Теорія очікувань (експектації) В. Врума", "Теорія Х" і "Теорія У" Д. Макгрегора", "Мотиваційна теорія справедливості", "Модель Портеру – Лоулера".

Як другий - методи колективної (груповою) мотивації, тобто такі в яких колективний розподіл вигод від зростання продуктивності включає високі норми і відрядну заробітну плату, а також механізм колективного розподілу прибули. Система грошової (фінансовою) мотивації колективного розподілу вигод від зростання продуктивності в даному розділі були представлені системами Раккера, Ськенлона, системою "Імпрошейр" і безтарифною системою.

Другим етапом побудови системи мотивації була діагностика організації і аналіз трудових ресурсів, які припускали збір інформації про організацію (історія

створення, напрями діяльності, організаційна структура, політика, цілі, завдання компанії, прийнята система компенсації і т.п.). Результати діагностики зробили можливим отримати інформацію для подальшої побудови системи мотивації з урахуванням тих потреб, які були заявлені.

Бачення кожного співробітника як індивідуальності дає поштовх таким напрямкам в роботі менеджерів по персоналу, як розробка ефективної системи атестації персоналу, розробка системи мотивації працівників, управління діловою кар'єрою співробітника і ін.

Об'єктом дослідження в магістерській роботі була вибрана мотиваційна діяльність в області кадрової політики на підприємстві СВУПЗГ.

В цілому по аналізу використання персоналу підприємства можна відзначити:

- на підприємстві проводиться достатньо ефективна кадрова і соціальна політика;

- набір персоналу ведеться відділом кадрів самостійно із залученням необхідних фахівців через центр зайнятості. У відділі ведеться картотека, де вказується освіта, стаж роботи за фахом і інша істотна інформація, на підставі якої формується резерв на заміщення по посадах директора і головних фахівців;

- відбір кандидатів проводиться шляхом проведення співбесіди із заступником директора по кадрах і режимі, начальником відділу кадрів, головними фахівцями;

- визначення заробітної плати і пільг, що належать, проводиться за існуючою тарифною угодою;

- що існує на підприємстві, бюро технічного навчання, займається профорієнтацією і навчанням. На заводі проводиться виїзне навчання (одноденні, тижневі і місячні семінари), курси підвищення кваліфікації при комітеті промислової політики в міністерстві, обмін досвідом на споріднених підприємствах.

В результаті проведених в другому розділі магістерської роботи досліджень було виявлено:

1. Існуюча система підбору і оцінки персоналу підприємства достатньо консервативна, не завжди відображає вимоги і завдання, що стоять перед колективом зараз, часто кадрові служби працюють "по-старому", застосовуючи застарілі методи, дослідження також показали, що на підприємстві мають місце можливості і передумови для застосування нових технологій і прийомів, передового досвіду в цій області.

2. Повчальна діяльність підприємства представлена достатньо різноманітними її видами. Проте, в досліджуваному періоді намітилася негативна тенденція погіршення якісного складу кадрів, зниження середнього тарифного розряду.

Після завершення діагностики СВУПЗГ, аналізу систем колективної мотивації з погляду економіки праці, враховуючи фонд оплати праці, було запропоновано:

- проводити анкетування за показниками задоволеності працівників рівнем сплати праці, якістю трудового життя і т.п.;
- встановити стратегічні і тактичні орієнтири розвитку нормативної бази матеріального стимулювання персоналу;
- запровадити методику розрахунку преміальної винагороди від ступеня впливу підрозділів на кінцевий результат діяльності підприємства;
- поліпшити комплекс заходів щодо формування системи стимулювання ефективної діяльності персоналу підприємства, що передбачає: підвищення інформованості співробітників на нижчому рівні управління про систему сплати праці, що діє, в підрозділі; вдосконалення системи преміювання в підрозділах і зниження ступеня суб'єктивізму в заліку планових показників; усунення зрівнювання в оплаті праці деяких категорій працівників з різними об'ємами роботи і відповідальністю; поліпшення міжцехової організації праці на підприємстві. Основу механізму реалізації вказаних заходів складають принципи соціально-психологічного стимулювання, вибору різних соціальних пільг і т.п.;
- упровадити рейтингову методику оцінки персоналу по бальній системі, оскільки вона дозволить оцінити всесторонньо і кваліфікацію і особові якості, і

перспективи кожного працівника. Ця методика може застосовуватися не тільки при прийомі, але і при переатестації вже працюючого персоналу підприємства. Головна ідея такої оцінки персоналу – кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотних характеристики, як самого працівника, так і складності роботи;

- запропонувати програму підвищення кваліфікації робочих, оскільки від цього залежатиме не тільки забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами але і підвищення продуктивності праці;

- автоматизувати процес управління, що дозволити скоординувати дії таких відділів як відділ кадрів, відділ технічного навчання і підготовки кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, а саме буде джерелом оперативного отримання достовірної інформації;

Потім кожна категорія була продиференційована відповідно до того функціонала, який є пріоритетним для тієї або іншої категорії. Так, для менеджерів градація була побудована за принципом ухвалення рішення, тобто на тих, хто приймає оперативне рішення і керівництво (нижчий рівень керівників), на тих, хто ухвалює тактичні рішення – рівень керівників підрозділів, і тих, чиї завдання полягають в стратегічному плануванні. Фахівці були класифіковані на тих, хто готує стратегічні програми (фахівці вищого рівня), фахівців, що реалізують тактичні рішення і фахівців, що виконують стандартні регламентовані функції. Принципи градації виконавців ґрунтувалися на складності виконуваної роботи, роботи тієї, що вимагає спеціальних знань, фізичного навантаження і т.д.

Завершуючим етапом роботи стала розробка принципів нематеріального стимулювання, підставами для якого послужили результати, отримані шляхом діагностики організації і робочих місць, а також теорії мотивації, прийняті в організаційній психології і складання локальних нормативних актів, регулюючих правовий режим роботи з персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. – Одеса: ОКРА, 1995. – 96 с.
2. Андреева Г.М. Межличностное восприятие в условиях совместной деятельности./Проблемы психологии личности. – М.,1982.
3. Андреев В.Н., Русецкая О.В. О системе непрерывной подготовки, оценки и выдвижения руководящих кадров предприятие / Управление хозяйственными системами и персоналом в условиях перехода к рынку: Сборник научных работ. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1993.
4. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.:Наука,1994.
5. Армстронг М. Основы менеджмента. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.:2002. – 383 с.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – М.: 2002. – 256с.
7. Афилов С.П. Экономическое стимулирование на промышленных предприятия. – Луганск: 1991. - 543 с.
8. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно – экономические аспекты: Учебное пособие. – К.: МЗУУП, 1994. – 304с.
9. Богданов Ю.А., Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества.- 2001.- №11.- с.14-19.
10. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом. - Новосибирск: "ЭКО", 1997
11. Барышева А. Чтобы у фирмы было "завтра". // Управление персоналом. 2000. № 5 (47). С. 49-52.
12. Батыгин Б.С., Девятко И.Ф. Миф о качественной социологии. // Социологический журнал, 1994, № 2.
13. Белова О.В. Общая психодиагностика. - Новосибирск: Научно-учебный центр психологии, НГУ, 1996.
14. Бешелев С.Д., Гуревич Ф.Г. Математико-статистические методы экспертных оценок. - М.: Наука, 1980.
15. Богиня Д.П., Грیشкова О.А. Основы економіки праці: Навчальний посібник. – К.: 2002. – 313 с.

16. Вадимов А.В., Ларин М.В. Организация управления кадрами: Учебное пособие. - М.: МГИАИ, 1989.
17. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учеб. для вузов. 3-е изд. - М.: Гардарики, 2001. - 528с.
18. Вересов Н.Н. Психология управления. М. – Воронеж: Модэк, 2001.
19. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист, 1998.
20. Вологин М.А. Мотивация труда: Курс лекций. – Вологда: ВоПИ, 1995.- 48 с.
21. Вологин М.А., Седов В.Н., Козлов М.К. Организационное проектирование рабочих процессов: Курс лекций. – 2-е изд.- Вологда: ВоПИ, 1996.- 48 с.
22. Вологин М.А. Экономика и социология труда: Методические указания к курсовой работе по теме “Организационное проектирование финансовых систем заработной платы”.- Вологда: ВоПИ, 1996.- 30 с.
23. Вологин М.А. Совершенные модели оплаты труда: Методические указания по внедрению.- М.: Юстицинформ.
24. Генкин А.П. Экономика и социология труда. – М.: 2013. – 456 с.
25. Генкин А.П. Основы управления персоналом:.. – М.: 1996. – 312 с.
26. Грачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект, 2002. – 271 с.
27. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ.- М.: Инфра-М, 2000
28. Гроув Э. Оценка работы подчиненного/УКадры. - 1996. - № 9
29. Дячун О.В. Організація нормування та оплата праці: Навчальний посібник. – Львів: Афіша, 2001.- 220 с.
30. Дафт, Ричард Л. Менеджмент/ Пер. с англ. В.Вольского и др.; Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2001. - 832с.
31. Дуцяшова В.П. Мотивация труда в менеджменте: Учебное пособие/ Костром, технол. ун-т - Кострома, 1996.
32. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. – СПб.: Питер, 2001.
33. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.- С-Петербург: Питер, 2000.

34. Економіка праці: Навчальний посібник / Карпіщенко О.І., Прокопенко О.В. – Суми: 2002. – 132 с.
35. Економіка праці: збірник наукових праць – Хмельницький:1999. – 244 с.
36. Економіка підприємства: Учебник / Под. Ред. С.Ф. Покропивного. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – К.:КНЕУ, 2001. – 528с., ил.
37. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. – М.: Армада,1998.
38. Звіновська А.М. Економіка праці: Навчальні посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
39. Занюк С.С. Психология мотивации.- Киев: Ника – Центр,2001.
40. Занюк С.С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. - К.: Эльга - Н: Ника-Центр, 2001. - 352с.
41. Калина А.В. Организация оплаты труда в условиях рынка: Учебное пособие 3-е издание. – К.: МАУП, 2001. – 312 с.
42. Коллективный договор на 2016 год СПУПХГ. Утвержден на конференции трудового коллектива– 126 с.
43. Кадровая политика СПУПХГ.
44. Кибанов А.Я., Баткаева И.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Инфра, 1998. – 512 с.
45. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
46. Кадровая служба рыночной экономики. Выпуск 9. Правила делового общения и методики оценки кадров/Под ред. С.В. Катрича. - М.: "Дело", 1991
47. Марфа Р. Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социально – рыночной экономики. – М.: Инфра, 1997. – 420 с.
48. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702с.
49. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов). М.: Экономика, 1989.
50. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М,1999.

51. Модели и методы управления персоналом. Российско-британское учебное пособие, под ред. Е.Б.Моргунова, - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. - 464 с.
52. Моргунов Е.Б. Личность и организация. - М.: Тривола, 1996.
53. Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций. - Спб: Союз, 2000
54. Нормирование труда: Учебник ВН./ Абрамов В.Н., Данюк А.М., Гриненко К.А. – К.: 1995. – 204 с.
55. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд.-М.:ИНФРА-М, 1999. - 692 с.
56. Организация оплаты труда на предприятиях и в организациях в период перехода к рыночной экономике: Учебное пособие / В.Н. Гончаров, А.П. Осыпа, С.И. Раданський. – Луганськ: ВУГУ,1998. – 172 с.
57. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов.-М.: Финстатинформ, 1997. - 878 с.
58. Осипов А. Г. Административно-командная система: кризис и деградация. М.: МГУ, 1991.
59. ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» <http://www.kvsz.com/index.php/ua/>
60. Патрушев В. Д., Бессокирная Г. П., Темницкий А. Л. Рабочие на частном предприятии: мотивация, оплата труда и удовлетворенность работой // Соц. исследования. 1998.
61. Психология менеджмента./ Под ред. Г.С.Никифорова. – Спб: СПбУ, 1997.
62. Пугачев В.Г. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: Аспект, 2002. – 563 с.
63. Роджерс Ф.Дж. ИБМ. Взгляд изнутри: Человек - фирма - маркетинг: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990. – 280 с.
64. Семикіна М.В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища // Регіональні перспективи. - 2002. - № 3-4. - с. 234-236.
65. Сорока І. "Дух капіталізму" і "дух підприємництва" як генератори мотивації ділової активності // Схід. 1999. - №6. - с.9-17
66. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: Юнити,1998.

67. Технологии управления персоналом. Опыт профессионалов.-М.: "HRС. Кадровый клуб", "Книжный мир", 2001. – 240 с.
- 68.Травин В.В., Дятлов В.В. Основы кадрового менеджмента. - 2-е изд. - М.: Дело, 1997. - 336 с.
69. Управление организацией: Учебник / под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломайна. – М.: Аспект, 2002. – 271 с.
70. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. - М.: ЭКМОС, 1999. - 256с.
71. Управление организацией: Учебник / Под. Ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 699 с.
72. Управление персоналом организации. – М.: Инфра – М, 1998.
73. Федоренко В.Н. Оценка руководителей и специалистов трудовых коллективов в новых условиях экономической деятельности: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук./МГУ.- М., 1990.
74. Финансово-промышленные группы и конгломераты в экономике и политике современной России. М.: Центр политических технологий, 1997.
75. Шекшня С.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Инфра,1997. – 336 с.
76. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – 5-е изд. перераб. и доп. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. - 368 с.
77. Шипунов В.Г. Основы управления деятельности: Учебное пособие. – М.: Инфра,1996.- 271 с.
78. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Инфра, 1998. – 527с.
79. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – К.: МАУП, 1999 – 288с.
80. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом: Учебник. – К.: МАУП, 1998 – 302 с.
81. <http://www.hrm.ru/db/hrm/321674F3DF05069DC3256A1E0040FCBD/category.html>
82. <http://www.hrm.ru/db/hrm/3BF4AC3465C6E252C3256A1E004379C9/category.html>

83. <http://www.hrm.ru/db/hrm/0E1951C255771C7FC3256A1E0042A93A/category.html>
84. <http://www.hrm.ru/db/hrm/640F7261876682DBC32569BB004E2B8E/category.html>
85. <http://www.hrc.ru/>
86. <http://www.dis.ru/kp/arhiv/2002/8/1.html>
87. <http://www.dis.ru/kp/arhiv/2002/8/1.html>
88. <http://mega.km.ru/business/>
90. <http://archive.expert.ru/expert/index.htm>
90. <http://www.e-xecutive.ru/>
91. [www. management. com. ua.](http://www.management.com.ua)
92. <http://www.ego-holding.ru/about.phtml?menu=about&submenu=history>
93. http://dp.ru/cal.php3?first_num=30&&year=2001&month=05&day=29
94. <http://www.stockmap.spb.ru/company.thtml?b=&num=6202>
95. <http://www.brok.ru/>
96. <http://www.lordnn.ru/about/>
97. <http://www.press-release.ru/showart.shtml?rec=969>
98. [http://www.tris – ri.ru/](http://www.tris-ri.ru/)